من أكثر الكتب مبيعاً في العالم

كيف تزيد مبيعاتك
كيف تطور إدارتك وتنهي
أعمالك بكفاءة وفعالية

مالم يدرس
حتى الآن
في
امعة هارفارد
ارة الأعمال

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
not just a Bookstore
ليست مجرد مكتبة

تأليف مارك هـ. ماكروماك



من أكثر الكتب مبيعا

مالم يدرس حتى الآن في جامعة هارفارد إدارة الأعمال

تأليف

مارك هـ .



المركز الرئيسي :

ص . ب ٣١٩٦	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
الرياض	فاكس	٤٦٥٦٣٦٣

المعارض : الرياض

شارع العليا	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
شارع الأحساء	تليفون	٤٧٧٣١٤٠

الخبر

شارع الكورنيش	تليفون	٨٩٤٣٣١١
مجمع الراشد	تليفون	٨٩٨٢٤٩١

جدة

شارع صارى	تليفون	٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	٦٧٣٢٧٢٧

الطبعة الأولى
١٩٩٦

إهـــداء

المفكرون والأدباء ليسوا وحدهم الذين يؤلفون كتباً تُقرأ.

إن أصحاب التجارب التجارية الناجحة يحولون الكتابة إلى مناهج عمل مثيرة وممتعة ، وهذا بالضبط ما تقدمه هذه السلسلة من الكتب العملية التي أصبحت أكثر الكتب مبيعاً في العالم حتى الآن .

ويسعد مكتبة جرير أن تتولى ترجمة هذه الكتب القيمة ، لعملائها المتميزين .

إنها بالفعل كتب جديرة بالقراءة !

عبد الكريم العقيل

المحتويات

المحتويـــات

المحتويـــات

مقدمة

الوصايا العشر لرجال الأعمال

عام ١٩٨٤م قمت بإعداد هذا الكتاب «ما لم يُدرَّس في هارفارد»، لا للنيل من كلية عظيمة مثل كلية إدارة الأعمال في هارفارد، أو توجيه ضربة قوية إلى جامعة عريقة مثل هارفارد، أو مباهاةً بانتصاراتي ونجاحاتي وكفاحي في دنيا الأعمال التجارية مدى ربع قرن من الزمان.

بصراحة، لقد ظهر هذا الكتاب إلى الوجود رغبة مني في تسجيل آراء ووجهات نظر كنت أنادي بها بصوت عال لسنوات، سواء كان ذلك خلال محاضراتي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، أو طوال ممارستي العمل التجاري.

ومنذ صدور هذا الكتاب إلى القراء، وقفت على آراء المئات ممن اتفقوا معي في وجهات نظري في جوانب مفيدة، أو اختلفوا معي حول جوانب أخرى. وقد أكدت ملاحظاتهم، بل وفي العديد من الحالات وافقت أفكارهم أفكاري حول «كيف تكون مدير أعمال ناجحاً؟». ومع ذلك هنالك أفكار معينة أعتقد أنها بدهيات عامة لا جدال فيها، وأعتبرها الوصايا العشر لرجال الأعمال، وهي:

١ - لا تقلل أبداً من قدر أهمية المال :

لقد كنت دائماً معترفاً بالجميل لأمي في دفعي بصورة ذكية لمعرفة أهمية الاهتمام بالمال. فهو قبل كل شيء هدف معظم رجال الأعمال إن لم يكن جميعهم.

٢ -لا تغال أبداً بتقدير قيمة المال :

يعتبر النقد على أية حال العملة الوحيدة في العمل التجاري، وهنالك الكثير مما يمكن قوله حول حسن الأداء، احترام وتقدير الآخرين أو الإثارة الناتجة عن بناء شيء من العدم. عليه، حاول تحقيق هذه الأهداف أيضاً ودع أرباحك لما بعدها.

٣ - لا يمكن أبداً أن يكون لك الكثير من الأصدقاء في العمل التجاري :

الأصدقاء الأوفياء الذين يستمدون الكثير من سعادتهم من نجاحك كما تفعل أنت، هم أفضل معين لك في عملك. وإن ترك لهم الخيار، يفضل الناس دائماً التعامل مع صديق حتى ولو أمكنهم أحياناً الحصول على صفقة أفضل في مكان آخر.

٤ - لا تخف من قول « لا أعلم » :

إن كنت تجهل شيئاً معيناً فاذكر ذلك إذلا عار في عدم معرفتك بكل شيء. وفي الحقيقة، هنالك طريقة لطيفة للمكابرة وإرضاء الغرور في

العمل عندما تبدي جهلك لشيء وتطلب من الآخرين إفهامك. فإن كنت تنوي المخادعة فافعل ذلك من منطلق القوة، لا من منطلق الجهل. فأنا كثيراً ما كنت أقول: لا أعلم، حتى ولو كنت على علم الشيء، فقط لأكتشف مدى إلمام الشخص الآخر بالموضوع.

٥ - لا تتحدث كثيراً:

لا يمكنك أن تخطئ وأنت صامت. والأهم أنه أثناء انشغالك بالحديث، من المحتمل أن تفقد فرصة قراءة إيقاعات حركة المستمع وتقديرك أنت لموقفك. كما أن مضغك للعلك مدعاة لتبلد أهم حاستين لديك وهما: العينان والأذنان.

٦ - أوفِ بوعودك في الكبيرة والصغيرة:

من الأشياء النادرة التي تركت في هذا العالم أثرها في نفسي وفاء الشخص بما وعد به. وكذلك لاشيء يصيبني بالإحباط أكثر من شخص لا يفي بعهد أو وعد. فمثل هذا الشخص يحطم قانوناً غير مكتوب للعمل التجاري. إن نقطة البداية في أي علاقة، هي الثقة وليس الشك.

٧ - لكل صفقة طبيعة خاصة:

بعض الناس يحتاج إلى إبداء نوع من المودة تجاهه والبعض يحتاج إلى دفع وحث للإسراع باتخاذ قراره. فحال تحديدك انطباعك عن

الشخص، حاول التكيف مع شخصيته. ادخل في عملية التفاوض مع الطرف الآخر مع وجود تصورات قليلة مسبقة عنه ما أمكن. وسواء حصلت على أقل أو أكثر مما كنت ترغب فيه، فسوف يكون على الدوام أكثر مما بدأت به

٨ - ألزم نفسك بالجودة من أول يوم في حياتك العملية :

حاول التركيز في كل مهمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة على أساس أنها الشيء الوحيد المهم. ويفضل ألا تفعل شيئاً أبداً بدلاً من عمل شيء بشكل سيء.

٩ - كن لطيفاً مع الناس :

ليس بسبب أنك سوف تحتاج إليهم إذا تدهور وضعك، وإنما لأن مثل هذا السلوك هو أكثر الطرق راحة نحو القمة، وإن إحساسك بمشاعر الآخرين يثمر دائماً، وإن له سحره في :

(١) تنبيهك إلى احتياجات عملهم.

(٢) يشحذ إحساسك بتوقيت ردود فعلك.

(٣) إخراجك من حالات الحرج.

وإذا تساوت جميع الأشياء، فإن الكياسة قد تكون أكثر إقناعاً.

١٠ - لا تستأثر بكل شيء :

تقاسمه مع زملائك، فإذا حاولت أن تقول للعالم، كم أنت ذكي، يحتمل ألا تكون كذلك.

هل القواعد أعلاه هي آخر الكلام حول النجاح في العمل؟ بالتأكيد لا. ولكن ضعها في ذهنك وأنت تقرأ أسرار النجاح في الأبواب التالية.

ومهما واجهت من أوضاع حسنة أو سيئة في مهنتك، فإن التبني الواعي لهذه الأفكار ووضعها موضع التنفيذ كل يوم، سوف يدفعك دوماً إلى الأمام.

*** *** ***

الباب الأول

فـــن البيـــع

الباب الأول
فــن البيـــع

كيف تكون بائعاً ممتازاً ؟

لم أقابل في حياتي بائعاً ليس لديه شعار مبيعات خاص به. يبدو أن الأفكار أسيرة لواقعها ومنشئها. وأحد أكثر الثوابت الباقية أبداً ما نقرؤه في هذه النصائح المكونة من خمس عشرة كلمة حول المبيعات ومؤلفها غير معروف:

* اعرف بضاعتك جيداً.
* قابل أكبر عدد من الناس.
* اُطلب من الجميع شراء بضاعتك.
* استخدم قريحتك.

وعلى الرغم مما يبدو من حكمه في هذه النصائح القديمة، إلا إنني أعتقد بأنها في حاجة إلى بعض التحديث في اقتصاد متسارع الخُطا وعالمي السمات اليوم.

١ - اعرف بضاعتك جيداً:

من الأهمية بمكان أن تعرف نوعية الصناعات في بلدك: فلم يعد

كافياً أن تتذكر الأصناف التي في حوزتك. لابد لك من الإلمام بالبضائع المنافسة أيضاً. فالمعلومات تجمع بسرعة هذه الأيام بحيث أصبح العملاء سواء كانوا يشترون محمصة، سيارة أو حاسباً آلياً رئيسياً، يشعرون بأنهم يجبرون على التجول في عدة معارض تجارية. لهذا فإن إلمامك بصناعتك يشفع لك في هذه الحالة. وسوف تندهش في مدى الثقة والتقدير الذي تتلقاه من عملاء مشغولين بأمور أخرى حينما تقوم بعملية الشراء نيابة عنهم.

وعلى الرغم من العلاقة بين الصنف والبائع فلن تتغير إلا أنه ينبغي أن تكون شديد الاعتقاد بمنتجاتك.

كان أرثر موتلي ناشراً لمجلة أمريكية حيث كتب مرة من المرات ذكرياته كبائع لآلة القانون الموسيقية عام ١٩١٩م. وكان موتلي يعمل في منجم حديد في متشجان الشمالية بغرض توفير مصاريف دراسته في الجامعة. فكره أوساخ المنجم ومخاطره ولهذا عندما عرض عليه تاجر آلات القانون الموسيقية وظيفة لديه، قفز موتلي فرحاً.

اشترى موتلي الآلة الموسيقية بمبلغ ٥ دولارات وكان يبيعها بما لا يقل عن ١٠دولارات. وكان يقدم حوالي ثلاثين نوتة موسيقية مع كل آلة. اكتشف أن آلته الموسيقية تلك لا تعزف إلا على المفتاح «سي» وهى عديمة الفائدة للأغاني في أى مفتاح آخر. استمر موتلي في بيع آلات

القانون حتى أول يوم له في الجامعة. فتذكر أنه لم يستطع بيع المزيد منها بعد أن اكتشف أنها لا تعزف إلا على المفتاح «سي».

٢ - قابل أكبر عدد من الناس :

هذه نصيحة جيدة لكنها مضللة إذا كانت تدفعك إلى الاعتقاد بأن عملية البيع هى مجرد لعبة أرقام يتحكم فيها عدد الأبواب التي تطرقها وكم عدد المرات التي تعود فيها إلى تلك الأبواب. وما لم تعمل بجد لتحديد مدى جدوى هذه الأبواب وأي باب ستطرق، فسوف تضيع وقتك ووقتهم سدى.

٣ - اُطلب من الجميع شراء بضاعتك :

إنني شديد الاعتقاد بهذه النصيحة. فقد تنحرف الأشياء عن مسارها الصحيح رغماً عن ذلك، عندما يستخدم الناس هذه النصيحة كرخصة ليكونوا عدوانيين، متطفلين ومتغطرسين.

فالطلب من الجميع شراء بضاعتك قد يمضي على نحو سليم بنسبة ٩٠٪ من الوقت ولكن ليس عندما يكون المشتري غير مهيأ لشراء شيء أو محتاجاً لوقت للتفكير فيما يود شراءه.

٤ - استخدم قريحتك :

وهذه في حد ذاتها منتهى الفطرة السليمة. ومع ذلك فأنا أعرف

بعض الناس ممن لو علقت هذه الكلمات على أيديهم، فقد يجدون طريقة ما لإساءة تفسير هذه الرسالة.

إنهم أولئك الذين تظهر لديهم توقعات مثيرة الساعة الخامسة بعد ظهر يوم الجمعة، وهم الذين يرون اهتمامات العملاء تدور هنا وهناك، ولكنهم يطلقون حملة مبيعات كيفما اتفق، وهم الذين يعتقدون بضرورة ممارسة أية فكرة تطرأ على أذهانهم بشكل حرفي.

إن استخدام القريحة يعد أمراً سليماً في جميع الأوقات، ولكنك في حاجة لها أكثر عندما تشعر بالحاجة لما يسمَّى «بالبيع السهل».

أتذكر أنه كان لديّ اجتماع مع أحد كبار المديرين التنفيذيين في صبيحة يوم سبت قبل عدة سنوات مضت. فنبهني إلى أن اجتماعنا قد يتعرض للانقطاع مدة عشرين دقيقة عند وصول سمسار عقارات لم يتم الاتفاق معه بعد على شراء مكتب جديد وبما أن الموضوع إجرائي قال لي إن في إمكاني البقاء. فعلاً حضر سمسار العقارات بمخططات الأرضية والتكلفة وتمكن من إقناع كبير المديرين التنفيذيين، ولكنه تحوّل إلى شخص غبي فجأة.

فقد تمكن مؤخراً من توقيع عقد مع المنافس الرئيسي للمسئول التنفيذي كساكن ومع فورة حماسه بهذا النجاح استمر يخبر المسئول التنفيذي كيف تمت الصفقة. وظل يمجد فضائل التنافس مهنئاً لهم

بموضوعية عن حكمتهم وبُعْد نظرهم في إيجار ما عرضه عليهم. وأعتقد بأنه كان ينوي من حديثه هذا إرضاء غرور المدير، ولكن المدير شكر السمسار على عرضه وقال له: إنه لا ينوي الانتقال الآن من مكتبه. وعند توجه السمسار نحو الباب قال المسئول التنفيذي: «على فكرة، لقد حصل أن اعتقدنا بأن لدينا بعض الابتكارات وبُعد النظر في مؤسستنا، ولكننا لم نفكر في أنها قد تأتي من اتباع خطوات منافسينا». كان سمسار العقار فخوراً بإنجاز الصفقة، ولكنه نسى أن يضع اعتباراً لكرامة العميل في عملية الشراء.

كيف تكون بائعاً ممتازاً؟

ما هي المؤهلات التي تحتاجها لكى تكون بائعاً ممتازاً؟

١ - كن شديد الثقة في بضاعتك.

٢ - كن واثقاً من نفسك.

٣ - اعمل وفق توقيتك.

٤ - طوّر حس الدعابة لديك.

٥ - تفهم أن ما يرغبه العميل ليس بالضرورة ما يخبرك عنه.

بتدويننا لهذه الحقائق الذاتية لمهنة البيع، دعونا نتناول فيما يلي وبشكل أوسع بعض المؤهلات التي تجعل من شخص ما بائعاً ممتازاً.

١ - اطرق الأبواب القديمة :

إنني شديد الثقة في قاعدة ٨٠/ ٢٠ : حيث تستمد ٨٠٪ من عائد عملك التجاري من ٢٠٪ من حجم عملائك. وذلك، لأن العميل الذي تبيعه مرة وتنال رضاه، يحتمل أن يشتري منك مرة أخرى. ونرى ذلك يحدث في حياة الشركات الكبرى كثيراً؛ حيث تستمد شركات السلاح العملاقة بالإضافة إلى وكالات الإعلان معظم دخلها من ثلاثة أو أربعة من العملاء المهمين. ومما يدهشني ألا يفهم الناس أن عملاءهم القدامى هم أفضل عملائهم المتوقعين.

وبالمثل، تعد قاعدة ٨٠/ ٢٠ مهمة بالنسبة للبائعين من الأفراد. على سبيل المثال، يعد رجل المبيعات (الرقم الواحد) من بين ٧٥,٠٠٠ سمسار عقارات في الولايات المتحدة الأمريكية هو مهاجر روماني يدعى نيكولاس بارسان، فهو يبيع منزلاً كل أربعة أيام في نيويورك، واللافت للنظر أكثر أن ثلث عائد بارسان والبالغ ١,١ مليون دولار كعمولات سنوية، يأتي من عملاء متكررين. كان بارسان يطرق الأبواب القديمة أي أبواب عملائه القدامى، ويسألهم إن كانوا على استعداد لبيع منازلهم.

٢ - اجعل هاجسك هاجسهم :

لقد تعلمت شيئاً واحداً من سوق الرياضة، وهو أنه من السهل كثيراً بيع مشاركة في مناسبة رياضية لشخص يشاركني حماسي

للرياضة. علاوة على ذلك، فحتى مع الذين نادراً ما يهتمون بالرياضة فإنني أستمر في المحاولة؛ لأن عرضك لهواجسك بعناية قد يثمر.

وقد شاهدت مثل هذا الأسلوب النجاح لدى بائع تحف في نيويورك؛ حيث وزّع بضاعته بعناية على خمس عشرة غرفة تمثل معرضه التجاري، كان الناس يحضرون للمشاهدة وكان يصرّ على أخذهم في جولة في المعرض مقدماً لهم أثناء الجولة فكرة عن كل صنف معروض، مثلاً أصله، أو تفاصيل تصميمه، أو كيف عثر عليه في مزاد واشتراه بسعر رخيص. وكان كل صنف يحمل بطاقة سعر، ولكنه لا يذكر هذا السعر أبداً أثناء تقديم عرضه لعملائه. ومع استمرار تجوال العميل واستماعه للتفاصيل يصبح لديه انطباع إيجابي حول هذه الأشياء الجميلة المعروضة. وعندما يعودون إلى الواجهة من جديد يصبح هاجسه هاجسهم، ولديهم رغبة حقيقية في اقتناء صنف أو صنفين من هذه الأشياء التي يصعب عليهم العيش بدونها.

٣ - اخترَ بركة صغيرة لتصطاد أسماكاً كبيرة:

بما أنني أتوجه إلى صغار التنفيذيين طالباً الحصول على وظيفة في قسم العلاقات الدولية في شركة ما؛ (لأنه في هذا القسم بالذات يمكنك ترك تأثير كبير بأقل قدر من المنافسة)، أعتقد أيضاً بأن رجال المبيعات المتفوقين يحققون نجاحهم وازدهارهم في مناطق غير مزدحمة.

إلى أيٍّ مدًى لاحظت ظهور كبار المنتجين في شركة ما؟ وكم عدد المرات التي ظهروا فيها في أماكن غير متوقع ظهورهم فيها؟

على سبيل المثال، يقوم مايكل إيجر بإدارة أكبر مبيعات البيانو في أمريكا، وذلك في مدينة ووتر فورد بولاية كونيكتكت (يبلغ عدد سكانها ١٨,٠٠٠ نسمة)، وتعتبر مدينة ووتر فورد ضاحية للندن الجديدة التي يأتي ترتيبها (١٤٦) من بين المدن الـ ١٥٠ الأكثر في الولايات المتحدة الأمريكية. ونجح إيجر لأنه:

(١) كان البيانو الذي يبيعه هو الأفضل.

(٢) على الرغم من صغر المنطقة إلا أنها ذات كثافة مركزة لأشخاص أثرياء من النوع الذي يدفع مبلغ ٣٥,٠٠٠ دولار للبيانو الواحد.

(٣) لا منافسين له.

٤ - قدّم شيئاً جديداً في كل مرّة:

الكثير من مندوبي المبيعات يبدون رائعين عند أول انطباع. فهم يرتدون أزياء أنيقة، يمتازون باللطف وروح الدعابة، ولديهم شيء معروض للبيع، ولكنهم في المرة القادمة إذا عادوا بنفس الصنف فقد يعتقد الزبون بأنهم يفتقرون إلى أصناف جديدة ومن ثَمَّ يبتعد عنهم.

إن مندوب المبيعات الممتاز يدرك بثاقب بصيرته أن من الضروري المحافظة على استمرارية التعامل مع عملائه حتى ولو بتقديم حوافز بسيطة. ويأتي في كل فرصة جديدة بشيء جديد.

فإذا كنت تبيع سيارات مثلاً، فحاول ألا تأخذ العميل الذي يزورك للمرة الثانية في جولة اختبار للسيارة. تكلّم عن التمويل أو الخيارات الكبيرة المتاحة أو المقايضة. وإذا كنت تبيع نظام حاسب آلي ضخم لشركة ما فلا تعرض في اجتماعك القادم معهم نفس الوعود البراقة أو عبارات سطحية لا معنى لها. بدلاً من ذلك أحضر معك تحليلاً للتكاليف واصطحب معك مهندساً أو اثنين من المتخصصين.

٥ - أوقف التفاوض بصورة حاسمة:

ليس هناك ما هو أفضل من بائع يقول بكل أمانة: «من المحتمل ألا يكون ذلك مناسباً لك، دعنا نؤجل الموضوع إلى مرة قادمة».

إن البائع الماهر يعرف أن إيقاف التفاوض بصورة حاسمة في العديد من الحالات أكثر أهمية للنجاح على المدى الطويل من المضي قدماً باذلاً كل جهد لإتمام صفقة بأي ثمن. ليس فقط سيثق العملاء فيك عندما تقول: «انْسَ هذا الموضوع الآن»، إنما سيكونون أكثر تقبلاً عندما تسأل العميل: «هل هناك أي شيء نفعله من أجلك؟».

٦ - حاول إزالة الاعتراضات بلباقة :

يُقال إن البائع الماهر يتوقع (ولديه إجابة) على كل اعتراض من العملاء. وتُعد عملية البيع بالنسبة لهم مثل حوار سقراطي أو حوار سياسي؛ حيث يضعفون حجج العملاء من خلال قوة إقناعهم ومنطقهم. وفعلاً، هم دائماً يُخاطرون بأخذ مبادرة الهجوم على العميل أو يجعلونه يشعر بالغباء، وهم يزيلون الاعتراضات دون أن يلاحظ العميل ذلك. ويتم ذلك من خلال تعلّم التعايش مع الاعتراضات أو دفع العميل للتخلي عن اعتراضه بنفسه.

لقد سمعت مراراً عميلاً يعترض على اقتراح لأسباب أدرك أنها غير منطقية أو غير صحيحة.

إن دحض حجج العميل قد تكون من أسهل الأشياء في العالم بالنسبة لي، ولكن لماذا المضايقة؟ فالعملاء لا يشترون شيئاً لأنك متفوق في الحوار وبالتأكيد لا يشترون إذا كانوا في حالة غضب أو إذلال. وبدلاً من ذلك، أعض على لساني، وأنتظر فرصة أخرى في اليوم التالي معيداً وجهة نظري في سياق مختلف.

٧ - تابع تنفيذ الصفقة :

إن واحداً من أفضل البائعين الذين التقيتهم هو الذي يستطيع البيع

لأي إنسان أي شيء، فهو يمتلك حاسة ذكاء، شخصية ساحرة، ومنطقاً عملياً، ونبرة بريطانية. وهو يعرف بحق رغبات العملاء، ولكنه لسوء الحظ لا يتابع، ونادراً ما يسلّم ما يبيعه، وبعد التوصل إلى صفقة بيع ينطلق خارجاً من المدينة ولن تسمع به بعد ذلك. وهو الآن يستخدم مهارته في البيع ليتخلص من بعض الاتفاقيات القذرة.

العرض الذي لا يمكنهم رفضه:

إنني أعتقد دائماً بأن أفضل وسيلة لحصول شاب على وظيفة مثالية هو العمل بلا مقابل، فإن كان لديه ما يقدمه فسوف يدرج في جدول الرواتب في أقرب وقت. وينطبق نفس المنطق عندما تقوم ببيع خدمات شركتك.

افترض أنك تشعر بالثقة في نفسك في إمكانية أداء عمل جيد لشخص ما، وأنك حددت مبلغاً محدداً لخدمة معينة مثلاً ١٠,٠٠٠ دولار مصروفات شهرية. فقد يكون من المفيد بالنسبة لك أن تقول لعميلك المحتمل: «بالمناسبة، إنني لعلى ثقة بأن هذا الموضوع سوف ينجح وهو يستغرق ستة شهور، ومن ثم يمكنك أن تدفع لي أي شيء كما تشاء، وبإمكانك ألا تدفع أي شيء إذا كنت ترى أن ذلك أفضل».

هذه عبارة جريئة ولكنها ليست متهورة. فإذا كنت توفر خدمة عالية الجودة، وتتعامل مع إنسان محترم، أعتقد بأن مخاطرك قد تكون بأدنى حد والفوائد على الأقل أربعة أضعاف:

١ - لا يمكن أن يقول العميل: «ليس لدينا ميزانية» :

في كثير من الأحيان يكون الأشخاص الذين تتعامل معهم ليسوا من المستوى العالي الذي يتخذ قرارات. ولهذا، حتى ولو كانوا ميالين بصورة إيجابية إلى التعامل مع شركتك، فقد لا تكون لديهم السلطة أو الميزانية اللازمة لعمل ذلك. ومع ذلك وبمعدل الأسعار التي تعرضها يصعب عليهم اتخاذ الميزانية عذراً.

٢- يمكن للعميل إسكات أي اعتراضات من نظرائه :

للتنفيذيين في كل شركة نظراء أو رؤساء يتحكمون في قراراتهم. فالمشاريع تتوقف ليس فقط لأسباب تتعلق بالميزانية ولكن بسبب صراعات قد لا تكون ملماً بها كشخص من الخارج. وسوف تقطع مشواراً طويلاً في مساعدة العميل على تجاوز اعتراضات هؤلاء النظراء إذا أمكنه الرجوع إليهم قائلاً: «لا أعتقد فقط بأنه يتعين علينا المضي قدماً في إنجاز هذه الصفقة، بل هم على استعداد للعمل بلا مقابل».

٣ - تقدمك لجميع المستويات في الشركة :

يعد الاستعداد للعمل بلا مقابل وسيلة عظيمة للقاء الصف الثاني من التنفيذيين في شركة، وفي كثير من الأحيان على مستوى خفي؛ لأن هؤلاء التنفيذيين غير متأكدين تماماً من علاقتك برئيسهم. وكلما كثر

اختلاطك بالصفين الثاني والثالث من التنفيذيين، كلما زاد احتمال إيجاد حلفاء بدلاً من أعداء.

٤- تيسير الأمر على المسئول الأول:

في بعض الشركات، اكتشفنا أن أسلوب العمل بلا مقابل هو المفضل على مستوى رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي لشيء واحد وهو أنه لن يكون هناك لَبس حول الشخص المسئول، وصاحب القرار الذي سوف يحكم على عملنا ويحدد مصروفاتنا بعد مضي ستة أو اثنى عشر شهراً. أيضًا وجدنا أنه من الملائم كسب صاحب القرار إلى صفنا تحسباً لأي مفاجآت. ولكن التعامل مع المسئول الأول مباشرة يعد أمراً خادعاً وبالتأكيد ليس ضمانة للنجاح. فمن المحتمل أن يكون المسئول الأول الذي لا يبقى لصيقاً بمشروع على أساس يومي تحت رحمة مرؤوسيه. وهذا الأمر يمكن أن يعقد المشروع ولكن لا يعرضه للخطر.

لقد استخدمنا أسلوب «العمل بلا مقابل» بعناية وبصورة انتقائية لسنوات. وطوال هذه المدة أتذكر حالة واحدة فقط عاملنا فيها شخص بصورة غير عادلة. وقد حدث هذا مع شخصية رياضية مرموقة وليس مع شركة؛ حيث دفع لنا مبلغاً مثيراً للسخرية عند نهاية العام. وأعتقد بأن هذه الحادثة قد علمتنا أكثر مما علمتنا العملية التي قمنا بإنجازها.

كيفية الإعداد لعقد صفقة :

خمسة أسئلة منسية :

إنني أعرف شركات تقوم بالإعداد لعرض مبيعات وكأنها تستعد لغزو؛ حيث يأمر المسئول الأول عشرات الموظفين بإجراء الأبحاث، وإعداد التقارير والخرائط وشرائح العرض. فينطلق الموظفون هنا وهناك في مهام مختلفة غير مدركين تكاليف بعضهم البعض، آملين أن تظهر من جراء تحركهم هذا فكرة مقنعة.

وفي حين أنني أوافق على أنه من الأفضل إرباك عمل متوقع بدلاً من عدم إرباكه، إلا أنه أحياناً في جميع هذه المناورات الشبيهة بالمناورات العسكرية، يتم تجاهل أسئلة غاية في الأهمية، على سبيل المثال :

١- لماذا نقوم بعملية البيع ؟

أحياناً نرغب في عملية بيع لأجل البيع، حتى ولو لم تظهر منها أرباح فورية. هنالك أسباب استراتيجية لهذا :

(أ) قد تكون عملية البيع مهمة كإجراء دفاعي بهدف منع المنافسين من التعامل تجارياً مع العميل.

(ب) في التخطيط للمستقبل فقد نقبل خسارة في المبيعات من أجل فرص عائد أكبر على المدى البعيد.

(جـ) قد تكون المبيعات ضرورية لتوطيد اعتماداتنا عند دخولنا حقلاً جديداً من النشاط .

٢- هل العرض مختصراً ؟

لقد قرأت مؤخراً عن أحد التنفيذيين حين تقدّم إليه أحد مساعديه بكتاب بسمك ثلاث بوصات يحتوي على أرقام ورسوم بيانية حول معاملة محتملة. فقام هذا المدير بإلقاء الكتاب في سلة المهملات وقال لمساعده : «عُد مرة أخرى عندما تعرف عمَّ تتكلم» .

فإذا كانت الفكرة جيدة فلست في حاجة إلى خرائط ورسوم لتسويقها . وإذا كانت فكرتك سيئة فإن تنميق الكلام عنها والتصفيق لها لن يُحسِّن صورتها .

٣- ما هي الأسئلة التي يمكنني توقعها ؟

إن للعملاء والزبائن موهبة في طرح أسئلة دقيقة ومعقولة قد تفاجئ الباعة . على سبيل المثال ، عندما نبيع حقوق التلفزيون الدولي لمناسبة رياضية ، ينبغي ألا نندهش إذا أبدى صاحب البرنامج رغبته في معرفة الوقت من اليوم الذي ينقل فيه العرض حياً مثلاً في أستراليا . لهذا فإن تلمس إجابة ما أو إعطاء إجابة خاطئة لهذا السؤال الهام لن تعزز موقفنا .

وبعد سنين من تسويق مناسبات رياضية دولية، تبين لنا أن الأكثر أهمية أن تكون جاهزاً بورقة تتضمن التوقيت على نطاق العالم.

٤- كيفية تحديد مواعيد المدفوعات؟

إن الغش في العناية بتحديد مواعيد للمدفوعات يمكن أن يحوِّل كاسب مال إلى خاسر له.

فإذا وافقنا على تغطية مباريات تنس لمدة اثنى عشر شهراً مقابل ١٠٠,٠٠٠ دولار رسوم زائداً عليها ٧٥,٠٠٠ دولار مصروفات، فإننا لا نرغب في تحمل تكاليف مرحلة المناسبات على مدى اثنى عشر شهراً. إننا نفضل جدولاً زمنياً يدفع لنا بموجبه الرسوم بأقساط ربع سنوية وتغطية مصروفاتنا على أساس «عند إنجاز كل عملية».

لا يمكننا إساءة تقدير أهمية تدفق السيولة. إنه لأمر مفرح أن تنعم بالأرقام الضخمة من المبالغ لمعاملة ما. ولكن لا تنْسَ أنه عندما يدفع لك فهو من الأهمية مثله مثل كم دُفع لك؟

٥- هل أسست خطوط وجهات اتصال واضحة؟

بعد إتمامي مناقشة معاملة مع رئيس مجلس إدارة شركة عميلة لنا، فإن أسوأ شيء يمكن أن يحدث هو أن يتصل شخص ما من جهتنا برئيس مجلس إدارة الشركة المذكورة مستفسراً عن تنفيذ عملية البيع.

عندها سيرتبك رئيس مجلس الإدارة ويسأل: من المتحدث؟ ما هى سلطته؟ سوف أكون متفهماً لو غضب رئيس مجلس الإدارة وطلب مني إيضاح الأمر.

قد تنهار علاقات العمل التجاري نتيجة سوء الفهم. وهذا أمر أكبر من موضوع نظراء يرغبون في التعامل مع نظراء. إنها مسألة حسن تصرف واحترام لجهات سلطة اتخاذ القرار. فعند الاقتراب من إتمام أي صفقة ينبغي أن تحدد جميع الأطراف جهة الاتصال لدى كل منها. وهذا الإجراء يجنبنا القرارات السيئة وجرح المشاعر.

عامل العملاء بجدية كما يحبون أن يعاملوا:

لقد اكتشف أحد الأصدقاء يعمل في شركة أخرى أن أحد الأسباب لما تلاقيه شركتهم من معاكسات في «فيدرال أكسبريس» في السنوات الماضية هو أنهم أرسلوا مرة من المرات عرضاً عاجلاً إلى فيدرال أكسبريس عن طريق DHL.

يمكنني أن أتخيل طرد DHL يصل إلى رئاسة فيدرال أكسبريس في مدينة ممفيس شاقاً طريقه من غرفة البريد حتى يصل إلى الشخص المعني كأنما هو مادة ملوثة وكل من يراه يقول متعجباً « أي مغفل بعث هذا؟». ومهما تكن جدوى العرض، فأنا على ثقة بأن أسلوب إرساله قد حطمه.

لقد ذكرت هذه الحادثة لأني أعتقد بأنه من المهم أن يعامل الزبون بجدية في كل ناحية من النواحي خاصة في الأشياء والتفاصيل الصغيرة.

فليس من الحصافة في شيء أن تركب إحدى طائرات الخطوط الجوية الأمريكية إلى شيكاغو للاجتماع بالمسئولين في شركة الطيران المتحدة. ولا تطلب ببسي في مأدبة غداء مع كوكاكولا. ولسوء الحظ لا يقدر الكثير من الناس مدى سهولة أن يشعر الزبون أو العميل بأنه قد جرى الاستخفاف به. صدقني، هذا من نوع الحالات التي كتب من أجلها قانون ميرفي «أي تصرف خاطئ له نتائجه».

لقد حدث مؤخراً أن تقرر أن يسافر أحد مديرينا التنفيذيين إلى وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية للاجتماع بمديري شركة طيران رئيسية. وبتصرف حكيم حجز على إحدى خطوط طيرانهم ولكن في أخر دقيقة تم إلغاء السفر، ولحرصه على الوصول في ميعاده استعجل للحصول على مقعد في شركة طيران منافسة. وعند وصوله في ميعاده لرئاسة شركة الطيران كان العميل شاحباً من عدم رضاه عن هذا التصرف، ولم يهتم بالجهود الجبارة التي بذلها مندوبنا للوصول في ميعاده، وقالوا: «كنا نفضل لو حددت ميعاداً آخر للاجتماع قبل أن تفضل علينا منافساً».

ربما يكون العميل مبالغاً في رد فعله، ولكن المندوب الذكي قد يتوقعها. فهو يدرك أن:

(أ) الأخطاء الصغيرة وليست المشكلات الكبيرة هي التي ترسخ في ذهن الزبون.

(ب) ترتفع الحساسية بنسبة عشرة أضعاف عندما يكون المنافس طرفاً فيها.

الشراء: النصف المنسي من معادلة البيع:

يعد البيع جزءاً هاماً لمعظم يوم العمل، بحيث ينسى العديد من الناس النصف الآخر من معادلة البيع، وهو كيف نشتري؟ كيف تكون عميلاً جيداً؟

إن تحديد لماذا نجد البارعين من رجال الأعمال يجيدون عملية البيع ولا يجيدون عملية الشراء، يعد أمراً معقداً.

ولكن في معظم الأحيان تكون عملية إدراك حسي؛ حيث لا ينظر إلى الشراء كمدعاة للفخر، فشرف توفير مال الشركة لا يدانيه شرف محاولة جعله منتجاً (مع أن المشتريات الزهيدة الثمن قد تؤثر في الأرباح أكثر من تأثير مبيعات ضخمة). ولا يحمل الشراء الخواصَّ الكامنة في البيع، وليست مهارة تتطلب من صاحب المهنة أن يضع غروره على

الخط مع كل مكالمة هاتفية، وليس هناك خوف من رفض عرض لشراء منتجات أحد الناس.

فإذا كان البيع يعني الاستمرار في إيجاد حاجة لمنتجاتك أو الخدمة التي توفرها، وإيجاد سبل لتعزيز هذه الحاجة، فإن الشراء يعني الرفض الواعي أو تأجيل تلك الحاجة إلى أن تحصل على الشروط الملائمة. ولسوء الحظ ينسى معظم الناس الفوائد المتاحة لهم كمشترين.

فشراء نظام حاسب آلي مثلاً أصبح ضرورة في العديد من الشركات اليوم. وهو أيضاً مكلف وخادع. فاختيار النظام الصحيح، وأفضل بائع والتمويل الصحيح قد يستغرق شهوراً. ووسط كل هذا البحث والمناورات وربما الحرص على إرضاء الذات ينسي المشتري أحياناً الحصول على أفضل سعر.

ليس هناك ما هو مقدس فيما يتعلق بقائمة الأسعار أو عقود البائعين القياسية. فهم يصرخون طالبين مناقشتهم خاصة إذا استخدمت معهم قوة النفوذ ـ فالمال أكبر نفوذ ـ أنت تملكه والبائع يريده، ولكن عوامل أخرى قد تزيد من نفوذك، مثال:

١ - ما هو حجم الطلبية؟ وهامش ربح البائع؟

٢ - هل تدفع المبلغ كاملاً نقداً أم على أقساط؟

٣ - هل تمثل طلبيتك البداية لعلاقة طويلة المدى؟

٤ - هل أنت من أصحاب الصناعات؛ حيث سيدعى البائع بحرص أنك من عملائه؟

٥ - هل أنت من أصحاب التقنيات والذي قد يساعد في تحسين منتجات البائع بمرور الوقت؟

٦ - هل عثرت على مورد بديل أكثر موافقة مع احتياجاتك؟

إن المشكلة مع النفوذ أنه عديم الجدوى عند ضياع الفرصة، فأنت لا تستطيع أن تصرف من نفوذك إذا بددت نقودك. وحتى أكثر البائعين يأساً سوف يغتاظ من محاولة خداعه من عميل كبير. فإذا جزأت موقفك إلى نقاط مثل «ضروري» ،«هام»، «مناسب» فسوف تكتشف أن من الفائدة على المدى الطويل أن تدع البائع يكسب القليل من الأخيرة.

إن فن البيع يقول للعملاء ما يودون سماعه، أما فن الشراء فهو سماع ما يقوله البائع وتسجيله على ورقة. وأسهل طريق لعمل ذلك أن تسجل كل وعد يطلقه البائع ثم جمعها في شكل اتفاق ومن ثَم اطلب منه التوقيع عليها. فإذا كان غير راغب في مناقشتها في السابق فسوف يفعل ذلك الآن.

أسرار تجارة المعلومات :

في معظم المبيعات الكبيرة يقضي الفرد نصف وقته في محاولة الحصول على المعلومات الصحيحة. فقبل تكوين رغبة في الشراء. ينبغي عليك التعرف على حقيقة رغبات الزبائن (وكما لاحظنا في السابق، ليس ما يقوله هو ما يرغبه دائماً) وما هو السعر الذي هو على استعداد لدفعه.

وفي عالمي المثالي، يبدأ العملاء المحتملون يخبروننا في كل اجتماع على وجه التحديد بالكيفية التي يرغبون في أن يباع لهم بها. وإلى حين تحقيق ذلك، ينبغي تنفيذ الخطوات التالية لجمع المعلومات التي يصعب الحصول عليها.

١ - اطرح الأسئلة التي تعرف إجابتها :

فإذا كان الطرف الآخر على خطأ، فسوف تكون قد حددت أحد الذين (أ) يضيعون وقتك (ب) يحتاجون لمنتجاتك أو خدماتك أكثر مما يعرفون عنها.

٢ - كرر الأسئلة في الاجتماعات اللاحقة :

ليس المدهش فقط أن تقارن التناقضات، ولكن يمكن أن يطلعوك على الكثير عن الشخص الذي يزوّدهم بالإجابات. لقد تعرّفت مرّة

على كبير المديرين التنفيذيين، في شركة عامة والذي قدّم في منافسة معينة تقريراً رائعاً عن مسئول تنفيذي معين، وبعد مرور شهرين على تلك المناسبة استفسرته عن أحوال ذلك المسئول، كان قاسياً في تقريره عنه هذه المرّة. هذا التصرف زودني بالكثير عنه بدلاً من المسئول التنفيذي الذي قام بتقويمه. وأيضاً كانت أول لحظة دفعتني إلى الاعتقاد بأنه قد بدأ يخسر.

٣ - قدم أقصى ما يمكنك تقديمه :

نظراً لأن الموضوع بشكل عام لا يكلفك شيئاً، لهذا تعتبر المعلومات نموذجاً مجرداً للتعويض، لكي تحصل على القليل، يجب أن تعطي القليل. ويفضل أن تبدو معلوماتك وكأنها «سريّة» حتى ولو لم تكن كذلك. وكنت في كثير من الأحيان أذهب إلى التفاوض مسلحاً بعدد قليل من المجلات التي يمكن أن أزود بها الطرف الآخر؛ لأنني مثل أي شخص آخر لدي معلومات خاصة يمكنني الوثوق بها، والتي يسعى الطرف الآخر جاهداً لمعرفتها، وبعدما قاسمت الآخرين أسراري يصبح من الصعب عليهم الاحتفاظ بأسرارهم.

٤ - اهتم بمصدر معلوماتك :

إن مستوى الذين تتحدث إليهم، وأين تتحدث إليهم؟ يمكن أن يتحكم في نوعية المعلومات التي تحصل عليها.

فكبار التنفيذيين يكشفون لك عن الكثير ولكن بعيداً عن المكاتب، أما صغار الموظفين من ناحية أخرى، فيعتبرون مصادر أقل موثوقية لأنهم يميلون إلى تقديم وجهات نظرهم أكثر مما يقدمون من حقائق وتتطلب إفاداتهم توثيقاً على الدوام.

٥ - ابحث عن معلومات لا يمكن أن يزودوك بها:

إن الكيفية التي يتعامل بها الناس مع المعلومات التي لا تخصك تعتبر مؤشراً حقيقياً لشخصيتهم وأمانتهم.

ومن أكثر الأوضاع مدعاة للقلق في عملنا هي تلك الأضاع التي ترتبط بعملاء يرغبون في معلومات حول أحد زبائننا، ونحن نرد دائماً: «اسأل الزبون بنفسك والأمر متروك له، ولكن بالتأكيد لن تحصل عليها من جانبنا»، ولا أعرف أي شخص استاء من هذا التصرف أو رفض التعامل معنا نتيجة لذلك.

٦ - المعنى الخفي للأرقام:

إلى أيٍّ مدًى لاحظت الصمت الذي يخيم على اجتماع ما في اللحظة التي تسأل فيها «كم عدد القطع التي تبيعونها؟» أو «كم هامش ربحكم من ذلك؟».

السبب هو أن الأرقام هي المعلومات التي لا يرغب العميل في

تقاسمها، فالعديد من الناس وربما لخوفهم من مضايقة العميل، أو لن يحصلوا على إجابة، يتجنبون الأسئلة حول الأرقام الصعبة.

ولكن بالنسبة لي يعد هذا أكثرَ الجوانب تعبيراً عن عملية البيع. في الواقع، إنك ترسم خطاً وتطلب من العميل عبوره، وهذه من أكثر العلامات وثوقاً حول عمّا إذا كان العميل المحتمل على استعداد للتعامل أو أن يلعب أدواراً معينة أم لا؟

ماذا تقول لك مصروفات الآخرين؟

عندما يفكر رجال الأعمال في مصروفات الترفيه، يركز معظمهم على ما يفعلونه للآخرين، قلّ أم كثر. ونادراً ما يفكرون في الجانب الآخر من المعادلة: كم يصرف شخص ما للترفيه عنهم؟ إنها قراءة بالبصيرة لأشخاص يمكن أن يكونوا ذوي فائدة لك أو عبئاً عليك.

إنني أبتهج حينما يصعد بعض الناس المسرح للترفيه عني، والتفسير: إنهم يسيطرون على ذهنك بسهولة لاعتبارات لا علاقة لها بالعمل، ويمكنني أن أبيع لهم بسهولة بالضغط على الأزرار الصحيحة. فقد كشفوا أنفسهم حيث أصبحوا عرضة للحكم عليهم سواء كان سلباً أو إيجاباً بنفس المعاملة المفرطة من جانبي.

على سبيل المثال، إذا عرض عليَّ كبير التنفيذيين في شركة، السفر

على شركة طيرانهم فسوف أفسر ذلك على أنه يعني أنني سأجامل بالمثل (إذا رغبت في ذلك) وبالتالي يحصل على نتيجة لصالحه من جراء مبادرته هذه.

هنالك جانب مظلم لهذا السلوك أيضاً، وحسب تفسيري، إذا حصل شخص ما على مصلحة شخصية على حساب شركته بما يتلاءم معي، يمكنني أن أستنتج أنني لو فعلت أي شيء له، يجعله يبدو وكأنه شخص عظيم الشأن، فقد يحصل نفس الشيء لي. إنها مسألة مبدأ.

هناك أشخاص خطرون، والتعامل معهم يمكن أن يقودك إلى التوصل إلى تسوية معهم بأساليب لا تتخيلها.

لا تنس طلب عقد صفقة:

هنالك عشرات الحقائق والعوامل تدخل في إطار تنفيذ مبيعات، وهي جزء من الاستراتيجيات التي تجعل العمل التجاري شيئاً ممتعاً، ولكن قد تصبح جميع فنونك وقدراتك عند ضغط الأزرار الصحيحة عديمة الجدوى إذا فشلت في عقد صفقة.

وربما، لأن التوصل إلى عقد صفقة يعد جزءاً هاماً من عملية البيع، فإن لدى العديد من الناس تصوراً خاطئاً أنه ضرب من المهارة، وهو ليس كذلك. ففي حالة كهذه ينبغي أن يكون عقد الصفقة مثل معاملة مصرفية لمنزل تم شراؤه حديثاً، فإذا كنت مستعداً على نحو جيد فينبغي

أن تكون مجرد روتين، أو مهمة آلية. والشيء الوحيد الذي يجب أن تتذكره هو أن تطلب عقد صفقة. وهذا شيء مهم للغاية.

ففي الأيام الأوائل لتأسيس شركتنا قمنا بدعوة شركة (سايمونز ماترس) لاجتماع بغرض إطلاعهم على خدماتنا، واستغرق الأمر عدة شهور لعقد ذلك الاجتماع مع رئيس مجلس الإدارة جرانت سايمونز ونوابه. استمر الاجتماع على نحو جيد، ولكنني شعرت بعدم اقتناعهم أو استعدادهم لأي ارتباطات معنا. ومن يدري كم شهور أخرى سنحتاجها لنتمكن من جمع هذه المجموعة مرة أخرى؟

لهذا فقد طرحت أوراقي على الطاولة، فقلت: «لقد أوضحت لكم الآن حسب اعتقادي الفوائد الناتجة عن تأسيس علاقة بين سايمونز وشركتنا، ويبدو أنكم استجبتم بشكل إيجابي لذلك، ولكن عندما أخرج من هذا الباب، فمن المحتمل أن تنسوني، وهذا أمر مفهوم. سوف تعودون إلى مكاتبكم حيث تنتظركم أكوام من الرسائل العاجلة، وبالتالي فإن وجود عقد صغير مع شركتنا سوف يبدو بلا أهمية».

لقد كنت مدركاً أنهم لا يمانعون في أن أتحدث عن مدى انشغالهم وكثرة أعمالهم، وأدرك أيضاً أن جرانت سايمونز الرجل الذي كتب اسمه على المبنى حاضر، وقد يعطي موافقة نهائية أو عدم موافقة، فقط إذا طلبت ذلك، وقد كنت مصراً على عدم مغادرة الغرفة دون صفقة.

ومواصلة لحديثي الختامي قلت: لقد استغرق الأمر أربعة شهور لعقد هذا الاجتماع، ونحن على اتفاق جميعاً بأنه فكرة جميلة. لهذا أسألكم: هل في إمكانكم التعهد الآن؟» وهنا وقف جرانت سايمونز، وقال: نعم، شد على يديّ وغادر الاجتماع. هكذا تمت الأمور بكل بساطة. وكما أتذكر، ذهل الناس في شركتنا عندما علموا أننا عدنا بصفقة. ولم أخبرهم كم كان الأمر سهلاً.

لا تغادر اجتماع مبيعات دون أن تبيع شيئاً

لقد عقدت قبل سنوات قليلة مضت اجتماع مبيعات مع شركة محاولاً ترغيبهم في رعاية مشروع تلفزيوني. وكان مشروعاً مكلفاً، ولكن الظروف كانت مشجعة وواعدة. وأبدت الشركة اهتمامها بالمشروع. وكان جميع الأشخاص المعنيين موجودين في الاجتماع بما فيهم صاحب القرار. ومضى عرضنا على النحو المطلوب. وعلى الرغم من ذلك فقد رفضوا الفكرة. وفي طريقي إلى المكتب، التفت إليَّ أحد الزملاء قائلاً في تذمر واضح: «لا أصدق أنني غادرت الاجتماع دون أن أبيع لهم شيئاً حتى ولو فكرة فيلم بمبلغ ٢,٠٠٠ دولار».

وذكرني زميلي ذاك بملاحظتي اليوم التالي، وسألني إن كنت فعلاً أعتقد بأنه يجب ألا تغادر اجتماع مبيعات دون أن تبيع شيئاً؟ وقلت له:

«بصراحة أعتقد ذلك». كنت أذكّر موظفينا دائماً بألا يكونوا بلا بصيرة في اجتماع مبيعات؛ بحيث يتقبلون كلمة نعم أولاً من عميل في موضوع محدد وتركه عند هذا الحد.

إن انعدام البصيرة هو الاعتقاد بأنك تجتمع مع شخص ما فقط لتخبره بما تريد بيعه له، أو ما يعتقد بأنك حضرت لتبيعه له، إنها واحدة من أكثر الخصال الضارة في مهنة المبيعات.

أفضل وقت للبيع :

حسب طريقة تفكيري، إذا أجاب العميل بنعم على مشروعك فهذا أفضل وقت لتبيعهم شيئاً آخر لأنهم تهيؤو للشراء منك. (سماسرة السيارات الذين يبيعونك السيارة أولاً، ثم يضيفون الأطُر ذات الأداء العالي، الائتمان ثم الضمان هم أدرى الناس بهذه الأمور). وكذلك، إذا أجاب العميل (بلا) على واحدة من أفكارك المطروحة عليه فيجب أن يكون الشخص مستعداً أن يطرح عليه فوراً فكرة جديدة. ومن الأفضل، أن تكون مشروعاً أقل تكلفة. ونظرياً يكون العملاء أكثر انفتاحاً على الأفكار الصغيرة بعد رفضهم للأفكار الكبيرة.

المبيعات السهلة :

أنا لا أهتم في حالة فشلنا بتحقيق عائد مادي من عملية البيع. فمن الأفضل مع العملاء المناسبين عقد بعض الصفقات بدلاً من لا شيء.

وعملية البيع في حد ذاتها خطوة إيجابية لأنها بداية علاقة. فهي تدع الباب مفتوحاً وخطوط الاتصال عاملة. فإذا قمنا بعملنا على نحو سليم فسوف يشترون منا أكثر في المستقبل، لقد ظللت دائم الاعتقاد ، خاصة في الأيام الأولى لعملنا بأنه من السهل تحقيق مليون دولار عن طريق بيع مائة فكرة بواقع ١٠,٠٠٠دولار للفكرة بدلاً من بيع فكرتين بواقع ٥٠٠,٠٠٠ دولار للفكرة.

إن تنفيذ بيع ١٠٠ فكرة قد يكون صعباً ولكن في الحقيقة هي مبيعات أسهل. فأنا كمدير، أعتقد أنه كثيراً ما ينسى الناس أن خبز وزبد أي عمل تجاري هو في الصفقات الصغيرة. فالصفقات الصغيرة تدفع فواتير الإيجار والكهرباء وتعطي موظفيك فرصة التعلم وارتكاب الأخطاء. والصفقات الصغيرة بطبيعتها هي تلك الصفقات القابلة للنمو والزيادة.

هل بالضرورة أن يكون أصدقاؤك عملاءَك ؟

نعم، ولكن هنالك أسلوب خطأ وأسلوب صحيح للسير في هذا الاتجاه. فالأسلوب الخطأ هو أن تفترض أنهم ما داموا أصدقاءك فبإمكانك أن تكون صريحاً للغاية معهم. يمكنك أن تقول لهم: «دعونا نذهب إلى الغداء ـ أريد أن أبيعكم شيئاً». ومن النادر أن ينجح مثل هذا الأسلوب لأنه يربكهم بسبب هذا التغيير في علاقتك بهم والارتباك مدعاة لخلق الحواجز.

إن الأسلوب الأفضل مع الأصدقاء هو ممارسة أسلوب البيع الملطف. يجب أن تقنعهم بأنك غير مبال أصلاً سواء اشتروا منتجاتك أو خدماتك أم لا- على الرغم من أنهم يعرفونك جيداً؛ بحيث يرتابون في أنك تريد أن تبيعهم شيئاً. دعهم يعتقدوا بأن الصفقة ليست ذات شأن أو هدفاً في حد ذاتها، وإنك إنما تعاملهم كأصدقاء لا كعملاء. وهذا هو أفضل مناخ لخلق علاقة تجارية. وفي حالات كثيرة كنت أتجول لأنتقي عملاء لي دون أن أطالبهم بتوقيع وإنما فقط بالاستمرار في أن أكون صديقاً لهم. فالسيناريو بسيط وليس ميكافلياً.

الخطوة الأولى، أدعوهم للغداء أو مباراة جولف.

الخطوة الثانية، لا أتكلم عن أمور العمل إطلاقاً.

الخطوة الثالثة، أقوم بالترفيه عنهم مرة أخرى بعد أسابيع قليلة.

الخطوة الرابعة، لا أبادر بطرح موضوع العمل.

وفي النهاية، سوف يتخذ العديد منهم المبادرة ليس لأنهم «مدينين لي بشيء» وإنما لأنني كشفت لهم نواياي من خلال عملية تبادلية بدلاً من حديث مباشر عن المبيعات. إنهم يعتبرون تصرفي معهم ميزات إضافية لعلاقة عمل محتملة، وهم يحبون ذلك. فجأة يبدون رغبتهم في أن يكونوا عملاء. إن المفتاح لكل ذلك أن تكشف لأصدقائك ما في إمكانك أن تفعله، ومن ثم دع المبادرة لهم.

لقد استخدمت شركة بي أم دبليو الألمانية للسيارات هذا الأسلوب بنجاح كبير في اليابان؛ حيث قدمت الشركة سيارات بي أم دبليو لرجال أعمال يابانيين رئيسيين وشخصيات بارزة ليختبروها لمدة شهر ومن ثم يقرروا. والأمر ليس مخاطرة عندما تكون بضاعتك ممتازة. ولهذا أصبحت بي أم دبليو الآن من أكثر الواردات نجاحاً في اليابان.

حديث المبيعات المفضل:

عبّر لي رئيس مجلس الإدارة لواحدة من أكبر ثماني شركات محاسبة في الولايات المتحدة الأمريكية عن ملاحظة لطيفة حول أسلوبي في البيع، فقد وقَّعت شركته عقداً طويل المدى مع إحدى الشركات العميلة لنا.

وفي اليوم الذي انتهينا فيه من تقنين هذه العلاقة أخبرني قائلاً: «لقد علمتني شيئين عندما التقينا لأول مرة قبل عدة شهور. أولهما: أخبرتني ألا أفكر في شركتكم فقط انطلاقاً من أنها تعني بالأنشطة الرياضية. والثاني: أخبرتني بأن هنالك أشياء كثيرة يمكن الحصول عليها مقابل ١٠,٠٠٠ دولار بدلاً من السعي للحصول على مبالغ كبيرة، وبما أنكم اشتريتم مشروعاً لا علاقة له بالرياضة، فإني أعتقد الآن بأن نصف ما قلته صحيح».

وضحك كلانا من هذه الملاحظة، ولكنه قد وضع أصبعه على أكثر

النقاط أهمية في مهنة البيع: فكل تسع حالات من عشر، سوف تحقق المزيد من النجاح بالبيع بسعر أقل مقابل طلب أسعار مرتفعة لمنتجاتك أو خدماتك. وفي شركتنا حيث نبيع مشاريع تسويق مناسبات رياضية بملايين الدولارات لمؤسسات مختلفة، ونتمتع بسمعة طيبة؛ بحيث يمكننا طلب مبالغ أكبر، فلا شيء يسر الزبون أكثر من سماع رقم صغير. وهذا هو البيع بسعر قليل.

خطـــوتان:

الخطوة الأولى، أن ترسم صورة زاهية للاحتمالات بالنسبة للزبون. على سبيل المثال، إذا كان السعر علامة استفهام في ذهن الزبون وذهني ـ أحب أن استخدم أمثلة لما تدفعه شركات أخرى للمشاريع، وسوف أشير إلى أن شركة كذا صرفت مبلغ ٢ مليون دولار على مناسبة، وأن منافساً لها قد صرف أكثر على مناسبة أخرى. وسوف أترك هذه الأرقام الكبيرة ترسخ في خلفية ذاكرته.

الخطوة الثانية، هي الأكثر أهمية، فبتحديد حد أقصى لمجال التكلفة، فسوف أقترح فكرة ١٠,٠٠٠ دولار مثلاً من هذا الحد الأقصى، أي أقل من الحد الأقصى للتكلفة. وهنا تعدّ مغامرتي جديرة بالاهتمام. فإذا رغب العميل في الفكرة أكون قد حققت صفقة وكسبت صديقاً. وكثيراً ما كان العملاء يخبرونني، مع ذلك، بأن أشياء أكبر قد

طرأت بأذهانهم. وهذا أفضل، لأنني أكون قد قرأت ليس فقط مستوى جديتهم والتزامهم، وإنما عملياً يطلبون مني أن أبيعهم المزيد. وفي نقطة ما فيما بين ١٠,٠٠٠ دولار وحصّة كاملة إضافية، سوف نعمل سوياً لمصلحتنا المشتركة. ولا مكر أو خداع حول هذا الأسلوب، وبطريقة أخرى، هو أسلوب بيع بأقل ضغط ممكن وينبغي أن يعمل به كثيراً في أي عمل تجاري.

مشكلات البيع بأسعار عالية :

على سبيل المثال، يعتبر سماسرة السيارات الأكثر شهرة في طلب أسعار عالية. وهم يحاولون دائماً الرفع من درجة زبونهم، فإذا دخل الزبون المعرض حاملاً مبلغ ١٠,٠٠٠ دولا نجد مدير المعرض يوجه البائع لأن يرفع له السعر إلى ١٣,٠٠٠ دولار على أساس نظرية:

(أ) أن الزبون قد يقبل بذلك.
(ب) هنالك هامش كبير للمناورة.
(حـ) هنالك دائماً احتياطي وهو أن يتراجع الزبون إلى سيارة أرخص.

بالنسبة لي هذا أسلوب البيع بأسعار عالية (وهو ما يوضح لماذا يحذر العديد من الناس سماسرة السيارات)، وهو أسلوب يفترض إمكانية إقناع الزبون بزيادة السعر ضد رغبته. وفي اعتقادي يمثل عرض أسعار قليلة تغييراً ملطفاً مما يتوقعه معظم الناس. فإذا دخل زبون

معرضي باحثاً عن سيارة بمبلغ ١٠,٠٠٠ دولار، فأوّل شيء أفعله أن أطلعه على جميع السيارات من الغالية إلى الرخيصة ومن ثَم أقدّم له سيارة بسعر ٩,٥٠٠ دولار، فإذا أعجبته السيارة، فقد أنجزت صفقة، أما إذا رغب في سيارة أغلى فهذا شيء جميل أود معرفته، ولكن من الأفضل له التوصل إلى نفس النتيجة بنفسه بدلاً من افتراض ذلك من البداية.

أفضل أسلوب لكسب الزبون:

لقد دعوت مرة شخصاً أعرفه من خبراء الأعمال، نُقل حديثاً من اليابان لإدارة عمليات شركة كبرى في أمريكا اللاتينية، وكنا قد عقدنا معاً صفقة في اليابان، ولكنني أعلم بأننا نتعامل مع أسعار للعملات مختلفة في موقعه الجديد. وفعلاً وضعت مقترحاتي هذه القيود في الاعتبار، وهذا يعني صرف مبلغ ٨٠٠ دولار هنا، و١٠٠٠ دولار هناك، و٣٠٠٠ دولار في مكان آخر. كان مسروراً جداً، وقال: «كنت خائفاً من أن تحضروا إلى هنا ببرنامج من ستة أو سبعة أرقام، كما كنا نفعل في اليابان. فهذا السوق لا يناسب هذا النوع من الميزانيات. إننا نبحث عن أساليب اقتصادية للوصول إلى عشرات الأسواق الصغيرة».

(وللمصادفة، يسلّط حديث الخبير هذا الضوء على واحدة من أكبر الأخطاء في البيع: معادلة حجم مشروعك بحجم الشركة التي تعرض

عليها المشروع. فالاعتقاد السائد هو أن الشركات الكبرى مثل أي بي أم وفورد على سبيل المثال، تستجيب فقط للمشاريع الضخمة. ولكننا وجدنا أن العكس هو الصحيح؛ وربما لأن الشركات الكبرى جادة جداً الآن لاستئصال الزوائد، وتعتمد أكثر على موظفيها المحليين كما أنها صاحبة تجربة مع المشاريع ذات الأسعار العالية التي تعرض عليها دائماً. لقد اكتشفنا من خلال عملنا أنه يمكن بيع مشروع كبير لشركة صغيرة.

فالتكلفة بالتأكيد ليست مصدر القلق الوحيد للزبون، ففي كل معاملة هناك اعتبارات عاطفية تصاحب الفكرة الجيدة والسعر المناسب بحيث يصعب مقاومتها.

على سبيل المثال، كنا نقوم في مرات عديدة بالتعامل مع شركات سيارات كبرى. ونعلم أنهم جميعاً يرغبون في إيجاد مؤسسات توزع سياراتهم، لهذا كنا نضع اعتباراً لدور الموزع في أي مشروع نعرضه عليهم.

دعنا نَقُلْ بأننا نرغب في رعاية شركة صناعة سيارات لسباق سيارات مقابل مئات الآلاف من الدولارات، مع كافة التغطيات التلفزيونية المصاحبة. فبالإضافة إلى ذلك نقترح عليهم أن تدعو الشركة خمسين من أفضل الموزعين من عملائها ليجلسوا في المكان المخصص لكبار الشخصيات. وهذا عنصر لا يمكن لمدير التسويق أن يعارضه،

وأيضاً يجعل مشروعنا المقترح يبدو بلا ثغرات ويشير إليهم بأننا على علم بعض الشيء بعملهم ومشكلاته.

القوة الكامنة في أن تكون « معقولاً » :

في كل المفاوضات تقريباً، هناك مسائل معيّنة لا يمكن تقدير حجمها، مع ذلك يصر الناس على وضع قيمة رقمية عليها. ففي عملنا كممثلين للرياضة على سبيل المثال، فإن واحدة من المسائل الشائكة التي تحتاج إلى تحديد حجم هي عدد الأيام التي يمكن أن يوفرها رياضي إلى شركة رياضية له معها تضامن مهني.

ونحن كوكلاء، حساسون جداً تجاه هذه المسألة؛ لأن الوقت هو أغلى سلعة رياضية. ونحن نعتقد بأن الرياضي يقضي معظم وقته في الميدان أو الملعب بدلاً من استديوهات التصوير أو الظهور في معارض بيع الأدوات الرياضية. ومن ناحية أخرى فلسنا حساسين تجاه حقيقة أن الشركة التي تصرف مبالغ ضخمة في تطوير صلة بين الرياضيين ومنتجاتها، سوف تكون مهمتها الحصول على فرص النفاذ إلى دولاراتهم.

وفي الماضي، كان في إمكاننا التنبؤ بنمط المفاوضات؛ حيث تطلب الشركة عدداً محدداً من الأيام من وقت الرياضي، ومن ثم تغوص المفاوضات في مناقشات غير واقعية حول كيفية تفسير معنى «يوم». هل

هو ٢٤ ساعة متتالية؟ غداء عمل؟ أكثر من نصف يوم عمل ما بين الساعة ٩ صباحاً والساعة ٥ مساءً؟ وبعد حين، يصبح خط التفاوض غير مثمر.

الحـــل المعقـــول:

في كثير من الأحيان توصلنا إلى حل لهذه المشكلة بالموافقة على «عدد معقول من الأيام» بدلاً من عدد محدد. ونادراً ما احتج عملاؤنا.

وأتذكر أن تعاملنا في هذا المجال مع شركة تأمين نيابة عن شركة أخرى في أوائل السبعينيات، وكانت شركة التأمين مصرّة على أن تلزم الشركة العميلة لنا بخمسة أيام في السنة لصالحها.

وهنا، قلت لهم: «إن الشخص الذي نمثله من النوع الذي يمكن أن يخرج عن خطّه ليكون متحدثاً باسمكم طوال الوقت. فما لا ترغبون في عمله هو أن تضعوه في جهاز ذاكرة؛ حيث تجبروه على أن يكون موظفكم لمدة خمسة أيام في السنة، فإذا فعلتم ذلك سوف تحصلون على الخمسة أيام التي تطلبونها لا أكثر، بل بالأحرى سوف تضطرونه إلى تنفيذ كل طلب معقول منكم ينسجم مع جدوله الزمني. وبهذه الطريقة يمكن أن يعمل لأجلكم من أيام السنة ما أمكن. ولكن لا تمضوا قدماً في هذه الاتفاقية تعدون الدقائق طارحين زمن الانتقال؛ وذلك لاحتساب اليوم الرسمي. دعوا الأمر يسير على هذا النحو وبنهاية السنة سنرى ما إذا كان معقولاً أم لا».

إذا عرفت أن عميلك سوف ينفذ الاتفاق بذكاء فسوف يصبح صديقاً حميماً للشخص الجالس في الطرف الآخر من الطاولة ويجعله يبدو كبطل، بكلمات أخرى وإذا كنت تعرف أن عميلك سوف يكون أكثر من معقول، فإن تعهدك بأن يكون «معقولاً» يعدُّ واحدة من أكثر الكلمات فعالية التي يمكنك استخدامها في التفاوض. فقد يصبح الطرف الآخر حليفك بدلاً من أن يكون خصمك. ولكن، ينبغي أن تكون حذراً مع هذا الأسلوب، فإذا لم يكن عميلك موضع ثقة فسوف تنتهي إلى موقف حرج، ليس فقط في فشلك في التنفيذ وإنما خسارة حليف.

ومن تجربتي الخاصة، فإن علامة النجاح في تعهدك «بالمعقولية» هو أنها تدفع الطرف الآخر إلى أن يكون معقولاً أيضاً.

مكالمات هاتفية في الوقت المناسب

لا ينتبه الناس كثيراً إلى أهمية توقيت مكالمتهم الهاتفية، فهم لا يملكون الدافع للاتصال وتنطلق الرسالة إلى أصابعهم مباشرة لتنفيذ عملية الاتصال متجاوزة أذهانهم؛ بحيث ينسون أن المكالمة لاتقل أهمية عن مع من تتصل؟ ولماذا تتصل؟ وعادة ما تحدد عما إذا كانت مكالمتك ستحقق الهدف أم لا؟

ففي الأيام الأولى من بدايات عملي حيث كانت شخصيات معروفة من أمثال: أرنولد بالمر، جاري بلاير، وجال نيكلوس هم عملاءنا الأساسيين، وكنوع من الكفاءة وحفظ الذات قمت على نحو سريع بالتعرف على عاداتهم بالهاتف. فالتصرف السليم ألا توقظ أحداً من نوم عميق أو في وقت يكون فيه على وشك مغادرة منزله أو مكتبه.

بعد قراءة جيدة لعاداتهم، نجحت فعلاً حيث كنت أتصل بأرنولد عند الساعة الثامنة صباحاً، وجاري عند الساعة التاسعة وجاك عند الساعة العاشرة صباحاً، وبالنسبة لكل منهم إذا حصل أن اتصلت به قبل ساعة من مواعيده أكون قد أيقظته أو بعد ساعة يكون قد غادر منزله.

أي نمط من الناس ؟

إن محاولة معرفة عادات الناس أمر لا قيمة له، خاصة بالنسبة للذين تتعامل معهم بشكل مستمر، يجب بدلاً عن ذلك أن تركّز انتباهك على نحو منتظم في أنماط عملهم وسلوكياتهم، فالمفاتيح في كل مكان.

ففي مرة من المرات أراد أحد كبار التنفيذيين ممن أتعامل معهم الاتصال بشخصية ما في شركة كبرى. فأشار عليه أحد مساعديه ممن سبق لهم التعامل مع تلك الشركة أن يتصل بالسيدة (. . .) الساعة

الرابعة بالضبط. وهنا سأل كبير التنفيذيين مساعده: «لماذا في هذا الوقت بالتحديد؟».

أجاب المساعد: «إن لديّ مجموعة من الرسائل الهاتفية المسجلة منها، ولاحظت منها أنها تتصل دائماً الساعة الرابعة في كل مرة، ويبدو أن ذلك هو المدخل إليها».

ابحث عما يلائم الآخرين:

في كل عمل من الأعمال هناك أشخاص يجب أن تصل إليهم، أشخاص لا تعرفهم جيداً ويستحيل أن تسير نحوهم، أو هم أشخاص يدّعون دائماً أنهم مشغولون. فقد يستقبلون مكالمتك، ولكن ليس لديهم وقت لتبادل الحديث معك. كن مباشراً مع هؤلاء الناس، اسألهم: «ما هو الوقت الملائم للاتصال بك؟» هذا سؤال مشروع ومن الصعب رفضه. ومن ثم تأكد من أن تتصل في الوقت الذي حدده لك بالضبط بصرف النظر عن كونه غير ملائم من وجهة نظرك.

الاتصال بالمسافرين:

إن أفضل وقت للاتصال بشخص كثير السفر هو ما بين الساعة الثامنة والتاسعة صباحاً في فندقه (ما لم تكن على علم بسلوكه حيث يمكنك الاتصال به مبكراً)، ويمكن أيضاً الاتصال به ما بين الساعة

الخامسة والنصف والسابعة والنصف مساء؛ لأن الناس عادةً ما يعودون إلى الفندق في هذا الوقت للاستعداد لأي ارتباطات بقية الليل.

وبالتأكيد، قد تخاطر بطلب شخص مرهق أو غاضب، فإذا شعرت بأن مكالمتك في وقت غير مناسب اطلب منه أن يحدد لك الوقت المناسب للاتصال به صباح اليوم التالي قبل أن يغادر.

إجراء مكالمة دون الرغبة في وجود الشخص المطلوب:

أحياناً، قد تتصل ببعض الناس ممن لا ترغب لأسباب عديدة في التحدث إليهم. فالمعرفة البسيطة بأسلوب عملهم ينبغي أن تخبرك بالمواعيد التي لا يوجدون فيها، وبالتالي يمكنك إجراء الاتصال. مثلاً، إذا كان الشخص يحضر إلى مكان عمله متأخراً، إذن يمكنك الاتصال الساعة ٩ صباحاً، وإذا كان يغادر مقر عمله مبكراً فاتصل الساعة ٣٠ : ٥ مساء. والوقت الصحيح لإجراء مثل هذه المكالمة هو وقت تناول الغداء؛ حيث يمكنك أن تسجل موقفاً لصالحك من جراء اتصالك هاتفياً دون توريط نفسك بما لا ترغب فيه. أنا هنا لا أشجع بالضرورة على «لعبة الهاتف» هذه ولكنها أفضل من أن تعتبر شخصاً غير متعاون.

الدخول من نافذة الأطفال:

أنا شديد الاعتقاد في عمل شيء لأجل أطفال زبونك أو عميلك،

وأعتقد أيضاً بأنها إيماءة أو لفتة مهملة في العمل التجاري، ربما لأن معظم الناس ليس لديهم ميل أو وقت للتعرف على أسرة العميل أو الزبون. إن إدراج الأطفال بصورة غير مباشرة في علاقات العمل تترك أثرها غالباً حيث يتذكرها الناس ويفضلونها وعلى المدى الطويل يردّون المجاملة بمثلها.

قبل سنوات كان ابني يدرس في مدرسة ثانوية وكان مغرماً بكرة القدم. فقام أحد زملائي في العمل بترتيب لقاء بين ابني أحد لاعبي فرق المقدمة، كان حدثاً مثيراً لابني ولم أنسه بدوري لهذا الرجل.

وفي عام ١٩٨٧م كنت «الطرف المستفيد» من أسلوب مبيعات كان ابني مرة أخرى طرفاً فيه، والقصة التالية برهان على أن البيع عبر الأطفال قد يثمر لأنني كنت المشتري. كان هناك تاجر عمره ٢٤ عاماً يدعى مارك جولدستن من فيلادلفيا، ويسوّق برامج حاسب آلي تم تطويرها في جامعة بنسلفانيا، وكان البرنامج يسمّى «المحاكى التجاري» حيث يمكن بواسطته للذين يستخدمون الحاسب الآلي الشخصي اختبار مدى تأثير أي قرار في نطاق شركتهم في ثوان على الشاشة. ومثل هذه البرامج تستخدمها الشركات الكبرى منذ سنين.

ولكن شركة جولدستن عملت على عرض هذا البرنامج للمستهلكين بأسعار أقل، وكانت فكرته هي مزج القصص والنصائح

التي ضمنتها كتابي «ما لم يدرس في هارفارد» في برنامجه الجديد وتسويقه مستخدماً اسمي وحقوقي، ولكن كانت مشكلة جولدستن الوحيدة هي أنه حاول الوصول إلي عبر وسائط. كانت خطوته الأولى الاتصال بسكرتيرتي في نيويورك حوالي خمسين مرة، وإنصافاً لسكرتيرتي كنت وقتها خارج البلاد ولا فكرة لديها حول موضوع هذا البرنامج.

(لقد تعجّلت في القول: إنني بطبيعتي أستجيب للأفكار الجميلة، وفي الحقيقة، ونظراً لجدوى شركتنا كنا نتعرض لطوفان من الأفكار ذات الإغراءات الكبيرة، ومن النوع الذي يأتي في مظاريف مكتوب عليها «سري» أو «ملكية خاصة». ولكن لأسباب قانونية كنا حذرين، وكان جولدستن مبرأ تماماً من حاسة الارتياب هذه.

فعلاً استطاع إقناع سكرتيرتي بمقابلته، ووصل إلى نيويورك اليوم التالي حاملاً حاسباً آلياً متنقلاً إلى مكتبي، واقتحم إحدى القاعات وقدّم لسكرتيرتي عرضاً عن برنامجه، بعدها اعتذرت له السكرتيرة لعدم إلمامها بكل هذا الجهد وبرامج الحاسب الآلي ولكنها ذكرت اسم ابني الذي يدرس في بوسطن.

ولحسن حظ جولدستن فقد أمسك بهذه المعلومة وانطلق إلى بوسطن وقدّم لابني نفس العرض المدهش. وفي أول حديث تبادلناه أنا

وابني، ذكر لي اسم جولدستن قائلاً: «أعتقد بأنه ينبغي أن تلقي نظرة على ما يعرضه يا أبي»، وكان هذا هو كل ما كنت أود سماعه، فالشخص الذكي الذي يسعى لأن يبيعني عبر ابني هو الشخص الذي أريده كشريك، لهذا تمكنا من عقد صفقة برامج بعد شهور قليلة من ذلك التاريخ.

لم أتعرف على عباقرة:

لقد لاحظت أن خريجي كليات إدارة الأعمال مغرمون بالعبارة الطنانة: «الأمر لا يحتاج لعبقري» لقد أصبح تعبيراً جامعاً لوصف الأفكار والصفقات؛ حيث احتمالات تحقيق مكاسب بادية للعيان بينما احتمالات الفشل لا تكاد ترى، لذا فالأمر لا يحتاج لعبقري ليقول «موافق». إن تعبير «الأمر لا يحتاج لعبقري» يزعجني، ليس فقط لأن في إمكاني التفكير في تعابير مبيعات أكثر إغراءً من ذلك. الحقيقة هي أنه تعبير لا ينسجم مع الحقيقة أو الواقع، فمن النادر أن يضعوا في الاعتبار:

أولاً: أن الناس والظروف عرضة للتغيير، وأحياناً بسرعة أكثر ما يتوقعه أي إنسان.

وثانياً: أن الأرقام التي توجه وتشكّل قراراً ما قد تكون خاطئة.

وثالثاً: بصرف النظر عن جهد الطرفين في تلميع وتنقية الصفقة،

لذلك، فأنا أرتاب دائماً عندما يقول لي شخص ما: «الأمر لا يحتاج لعبقرية»، فعلى الفور أشعر بأني في حاجة إلى جمع أفكاري لإيجاد وسيلة لقول: «لا». ومن بين العديد من حالات «الأمر لا يحتاج لعبقرية» التي يجب أن تضعك أنت وزملاءك في حالة «إنذار خاصة»، تعتبر النقاط التالية خطيرة على نحو خاص.

ما فات حده . . انقلب إلى ضده :

وكما يقول المثل، إذا كانت الأمور أحسن من اللازم بحيث تبدو وكأنها حقيقة، فالاحتمال الأكبر أن تكون كذلك. قد يواجه الإنسان وقتاً عصيباً في قبول هذه المقولة، خاصة عندما تنفذ أنت والطرف الآخر كل شيء تقولونه، فسوف تكتشفون أنه كلما زاد نجاحك، زاد فشلك.

دعونا نفكّر على سبيل المثال في اتفاق ما يسمى «بالأمر لا يحتاج لعبقرية» الذي تم بين المسئولين عن التوزيع في صحيفة (USA Today) ومؤسسة جنرال ميلز. كانت الفكرة الأساسية بسيطة للغاية: يقوم المستهلكون بشراء عدد من منتجات جنرال ميلز (مثال: البسكويت، همبرجر، إلخ. .) عن طريق كوبونات اشتراك ويحصلون على حق اشتراك في الصحيفة لمدة ستة شهور مجاناً، وبالتالي تبيع جنرال ميلز سلعها وتكسب الصحيفة قرّاءً، الكل يكسب، أليس كذلك؟

كذلك، قامت الصحيفة بحماية نفسها حيث دفعوا جنرال ميلز إلى الموافقة على دفع قيمة أول ٥٢,٠٠٠ اشتراك، وأصبحت المشكلة الوحيدة هي ماذا يحصل لو أرسل ٣٠٠,٠٠٠ مشترك كوبونات اشتراكهم؟ ولكن خبراء التوزيع في الصحيفة استبعدوا ذلك باعتباره مستحيلاً. وفعلاً، حدث المستحيل. (هذه إحدى حقائق ـ الأمر لا يحتاج لعبقرية). ففي الأسبوع الأول من حملة الترويج، أرسل حوالي ٤٠,٠٠٠ شخص كوبوناتهم للاشتراك المجاني، وبنهاية الأسبوع الثاني عشر طالب ٥١٢,٠٠٠ شخص بأعدادهم المجانية من الصحيفة، وهنا خيمت الاستجابة غير المتوقعة على الحاسب الآلي في الشركة ومطابعها، ناهيك عن خزينتها، والنتيجة كانت: خسارة إجمالية = ١٢ مليون دولار.

الدرس: إذا تصاعد المؤشر إلى ما لا نهاية، تأكد بأن مؤشر الهبوط يفعل نفس الشيء.

التعامل مع غوريلا تزن ٨٠٠ رطل:

أنا متأكد من أن هناك الآلاف من الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم يمكن أن تقتل في سبيل عقد مع أميركان أكسبريس أو جنرال إلكتريك. والقرار هو «الأمر لا يحتاج لعبقرية». فالشركات العملاقة تعني حجماً عملاقاً، ويمكنك أن تقوي صلتك بها من خلال تعاقدات لصالحها مع شركات عملاقة أخرى.

ولسوء الحظ، لا تسير الأمور بهذه الطريقة، فالتعامل التجاري مع شركة عملاقة تذكرني بنكتة حول غوريلا تزن ٨٠٠ رطل (أين تجلس الغوريلا؟ والإجابة هي: في أي مكان ترغبه). إذن في كل خطوة على الطريق فأنت تحت رحمة الغوريلا، والمثال المفيد لهذا تمثل في شركة سيرز وروبيك.

في سنوات مضت، جاهد معظم المنتجين في سبيل التعامل مع سيرز، فإدراج منتجاتك في كتالوج سيرز أو مستودعاتها يعني مبلغاً ضخماً، وكانت الشركات تحدد أسعاراً متقاربة أو أقل لتصطاد سيرز. وفي النهاية، تصطادهم سيرز، فهي تطلب مليون وحدة بسعر دولار للواحدة، ومن ثم تتسابق الشركات للفوز بالصفقة، فتزيد من عدد موظفيها وآلاتها لتلبي الطلبية. وهنا تبدأ سيرز هجومها وتطلب من هذه الشركات الأسيرة لها تخفيض أسعارها إلى ٩١ سنت للوحدة؛ وذلك لتزيد سيرز من أرباحها، وعلى صغار الموردين إما التخلي عن المنافسة، أو المضي قدماً بالسعر الجديد.

وبهذا الأسلوب دفعت سيرز الكثيرين إلى الإفلاس نتيجة تصرفها كغوريلا تزن ٨٠٠ رطلاً، ولحسن الطالع، اقتنعت سيرز مؤخراً بأن كل عمل تجاري يرغب في الكسب المالي وأن بناء شبكة موردين سعداء ومزدهرين يعد رهاناً أفضل على المدى الطويل بدلاً من ابتزازهم.

حينما تظن بأنك الوحيد في الساحة :

إن من أكثر تفكير «الأمر لا يحتاج لعبقرية» تدميراً هي الصفقة التي تغريك بالتفكير بأنك الوحيد الباقي في اللعبة.

قد حدث هذا للسيد/ فوجي منتج الأفلام الياباني أثناء الدورة الأوليمبية عام ١٩٨٤م. وكجزء من حملته الضارية لاستقطاع جزء من السوق من الشركة الأولى في هذا المجال «كوداك» دفع فوجي ملايين الدولارات ليصبح الفيلم ٣٥ ملم رسمياً هو فيلم تغطية أولمبياد لوس أنجلز، وبضربة واحدة اعتقد فوجي أنهم حرموا كوداك من المناسبة الرياضية.

الجدير بالملاحظة، أن فوجي لم تضع في حسبانها أن كوداك في إمكانها أن ترد بهجوم مضاد. فقد طلبت كوداك من شركتنا البحث عن أفضل السبل لإجهاض «انقلاب» فوجي. ومن بين النقاط المهمة التي اكتشفناها أن تحصينات فوجي لم تكن بلا ثغرات. فهو قد أغلق في الأساس الأسبوعين المشتملين على ألعاب الدورة، ولكن ماذا عن بقية أيام السنة؟

لهذا، اقترحنا على كوداك أن تركز جهود تسويقها على الستة شهور المثيرة السابقة للدورة، وقامت كوداك برعاية الفريق الأمريكي المشارك في الدورة واختارت أبطالاً أمريكيين حاصلين على ميداليات

والمرشحين لميداليات للتحدث باسمها، كما رعت المباريات التجريبية وأشبعت سوق لوس انجلوس بالصور، واللوحات الدَّعوية. وعند حلول موعد افتتاح الدورة اعتقد العديد من العاملين في مجال تسويق المناسبات الرياضية بأن كوداك وليس فوجي هي التي ترعى الدورة.

إشارات يجب أن تقرأها عند دخولك قاعة الاجتماعات:

إن لديّ هدفين عند عقدي اجتماع مبيعات تمهيدياً: أولاً، أريد إيجاد انطباع إيجابي لدى العميل. وثانياً، أريد أن أرى ما يفعله العميل المتوقع للتأثير عليّ.

الجزء الأول سهل بافتراض أنك إنسان مهذّب، تُحْسن العرض، ولديك شيء تبيعه. الثاني، فيتطلب تفكيراً أكثر. وفيما يلي بعض الأسئلة التي يجب أن تسألها نفسك حال دخولك قاعة الاجتماعات:

أين يجلس؟

يمكن تقسيم مكاتب معظم أصحاب القرار إلى نوعين: مكتب بسلطات أو مكتب بلا سلطات، إن مكان جلوسه يمكن أن يحدد نوعية النقاش الذي سيدور بيننا.

وكقاعدة: يميل النقاش في مكتب العميل المتوقع إلى أن يكون كله حول العمل. والأخبار السعيدة هي أن العميل المتوقع مهيأ في الغالب

للدخول في ارتباط. أما الأخبار السيئة فهي أنه لو لم تكن حريصاً وحذراً فقد تتحول ترتيبات اللقاء وجهاً لوجه إلى «مواجهة».

فالمناقشات على الكنبة تميل إلى أن تكون اجتماعية، فلسفية، أو توضيحية. فالمُضيف يختار بلا وعي هذه الترتيبات حينما تكون:

(أ) بلا جدول أعمال محدد.

(ب) لقاء شخص ما بناء على اقتراح صديق مشترك.

وفي حين أنه من غير المحتمل التوصل إلى عقد صفقة حول طاولة قهوة، لكن كن مستعداً لمفاجآت هذا الحوار والتحولات المثمرة.

هل تقدّم لضيفك قهوة أم مشروباً؟

لفتة بسيطة ولكن فيها إيحاء، وتقديم قهوة أو مشروب هو لفتة اجتماعية محببة، وتعني استرخاءه وتشجيعاً للضيوف، تمسّك بمثل هذا النوع من كرم الضيافة كقيمة اسمية: يصبح لدى العميل المتوقع قابلية أكبر وميل لسماع ما تريد أن تقوله.

ماذا يحدث مع الهاتف؟

كيف يعامل مُضيفك هاتفه قد يعني الكثير عنه وكيف يفكر فيك. أفضل عميل متوقع سوف يخطر سكرتيره بعدم تحويل أي مكالمة إليه

أثناء اجتماعك معه. وهذا يعني أنه: (أ) شخص مهذب (ب) حساس (جـ) صادق في اهتمامه بمشروعك.

هذا هو نوع من الأشخاص الذين ترغب في التعامل معهم، النوع الذي أخبرك بالفعل بأنه على استعداد ليباع.

النوع الثاني من العملاء المتوقعين هو الذي يتلقى المكالمة ولكنه يحذرك من احتمالات مقاطعة أخرى للاجتماع. وهذا النوع من الناس ذكي ومنظّم جداً.

أما أسوأ عميل محتمل هو الذي يتلقى كل مكالمة، انصت جيداً وسوف تعرف بسرعة إن كان يحاول التأثير عليك أو التخلص منك.

ماذا على الجدران ؟

لا تخبرك الصور واللوحات الفنية المعلّقة على جدران مكتب المسئول التنفيذي بالكثير، ولكن المسئول يستطيع. الخدعة هنا أن تدفعه إلى الحديث بإبداء الملاحظة على شيء لم يسمع به من قبل أو لم يتوقعه.

كان لدى أحد مديري المبيعات عندنا اجتماع مع مسئول مشهور بأنه شخصية صعبة. وكان مكتب هذا الشخص كبيراً ومخيفاً، أحد جدرانه مغطى بصور لكل نجم من نجوم الغناء والموسيقى الذين التقى بهم. ولم

يكن لمدير مبيعاتنا أي فكرة عن هؤلاء الموسيقيين، ولكنه لاحظ أن جسم المسئول التنفيذي كان ضخماً في الصور، ونظرياً، يعتقد بأن كل إنسان ينزعج لوزنه وبكل جرأة قال مدير مبيعاتنا: «قبل أن نخوض في أي نقاش أود أن أعرف كيف فقدت ٤٠ رطلاً من وزنك؟». وخلال دقائق أصبحا صديقين حميمين.

هكذا . . يريد العميل استقطاع عمولتك :

لاشيء يدعو للجنون والخوف لشركة مبيعات أو خدمات من محاولة عميل استقطاع عمولتها أو الأسوأ، إخراجها من العملية لاعتقاده بأن في إمكانه تنفيذها بشكل أفضل بنفسه، وقد تحدث المفارقات في هذا السياق مئات المرات في كل يوم. فقد تحدث لسمسار عقار الذي يحصل على نسبة ٦٪ عند بيعه منزلاً بمبلغ ٢٠٠,٠٠٠ دولار، ولكنه يُصارع لكسب عمولة بنسبة ٢٪ من بيع ملكية بمبلغ مليون دولار، ويعتقد البعض دائماً بأن السماسرة يكسبون كثيراً من مجهود صغير.

وتحدث لمديري المبيعات الميدانيين الذين ينمون أرضاً قاحلة داخل منجم ذهب، فقط ليروا عمولاتهم وقد استقطعت إلى النصف أو أرضهم قد قسمت، وينسى البعض في الرئاسة دائماً سنوات الكساد والعمل الشاق قبل أن تثمر كلها.

وتحدث لوكالات الدعاية والإعلان التي تقود حملة ناجحة لعميل ما وتتحمل أعباء موظفين جدد لخدمة الحملة الدعوية ولكنهم يفاجأون في النهاية بعميلها وهو يخفض عمولتها من نسبة ١٥٪ من الفواتير إلى ١١٪. فالبعض يعتقددائماً أن أرباحك تأتي على حسابهم.

هذه الحالات برهان سليم على ضرورة توفر الثقة في العمل التجاري؛ لأن بداية أي علاقة لا تنقطع، هي الثقة وليس الشك.

ولسوء الحظ، سوف يكون هناك على الدوام أشخاص بذاكرة ضعيفة ممن لا يترددون عن وضعك ما بين المطرقة والسندان بغض النظر إلى أي حد تستحق ثقتهم. فماذا يمكنك أن تفعل عندما يرغب زبون أو عميل أو رئيس باستقطاع عمولتك؟ ليس بالكثير، وحتى ولو اتبعت النقاط الثلاث التالية:

١ - احصل على ضمان مكتوب:

من ناحية مثالية، عند توقيعك على أداء مهمة لشخص ما، يجب أن تسأله: «إذا أنجزت لكم هذه العملية، فهل ستحرمونني من حقي؟» فإذا أعطوك ضماناً شفهياً، فاطلب منهم تسجيله كتابةً.

للأسف، هذه واحدة من نقاط العقد التي لا يمكنك الحصول عليها دائماً، حتى ولو كان ذلك ممكناً، فأنت عرضة للابتزاز عند تجديد

العقد، مثلاً، اتصلنا مرّة بالمسئولين عن مناسبة رياضية كبرى في أمريكا حول بيع حقوق تلفزتها في سوق أخرى مثل بريطانيا، ونظراً لأنهم لا يخسرون شيئاً، فقد وعدونا عمولة بنسبة ٣٥٪ وعقداً لثلاث سنوات.

وفي السنة الأولى، بعد مجهود جبار حصلنا على ١٠٠,٠٠٠ دولار من هيئة الإذاعة البريطانية، وفي السنة الثانية دفعوا ١٥٠,٠٠٠ دولار، وفي السنة الثالثة حيث المناسبة على وشك، ارتفع المبلغ إلى ٣٠٠,٠٠٠ دولار وكنا نعتقد بأن كلاً منا سيكون سعيداً، ولكن بحلول العام الرابع وانتهاء عقدنا بدأ المسئولون عن المناسبة يتغيّرون، ولم يعودوا سعداء بكافة الفوائد التي جنوها من الصفقة، وعلى العكس بدؤوا يتخوفون من الفوائد التي نجنيها نحن.

ففي نظرهم، أن الإيرادات المحتملة في السنة الرابعة هي مجرد «سقط الريح» لا علاقة لنا بها. ولم يكن المال فقط أعلى مما تخيلوه وإنما لأنه لا حاجة إلى مجهودنا لكي يحصلوا عليه، وقد حدث هذا عندما حاولوا خفض عمولتنا إلى نسبة ٢٠٪ أو ١٥٪، وعند هذا الحد كان علينا أن نقرر ما إذا كنا سنقبل ذلك أم نتخلى عن الموضوع برمته.

وللأسف، منذ أن بدأ العميل في استعمال سوطه أصبح الوضع أشبه بما حدث في فيتنام، لا يمكنك كسب حرب الاستنزاف، وإنما فقط تؤخر ما لابد منه، وتمسك بنصيبك المتضائل.

٢ ـ إفادة عملائك أولاً فأولاً بما تفعل :

مما يدعو للسخرية أن الاحتمال الأكبر أن تواجه هذه المشكلة عندما تؤدي عملاً كبيراً أكثر مما هو محتمل في عمل متوسط الحجم، فالأعمال الكبيرة تؤدي إلى نتائج أكبر مما هو متوقع بالنسبة للطرفين.

وهناك الكثير من العملاء الذين لا يستاؤون من عمولاتك الضخمة إذا ظللت تذكرهم باستمرار بالجهود التي تبذلها هي إشارة خفية بأنك تتطلع إلى المزيد وليس القليل من العمل.

٣ - ادعُهم إلى تنفيذ تهديدهم :

إذا كنت تملك نفوذاً، فادع عملاءك لتنفيذ تهديدهم، لقد نجح هذا الأسلوب قبل سنوات لرجل أعمال أمريكي أعرفه، والذي بدأ كموزع وحيد لقطع غيار أحد المنتجين في ثلاث ولايات أمريكية هي: الينوي، داكوتا الشمالية، وداكوتا الجنوبية. وخلال سنوات قليلة تمكّن من تسجيل مبيعات استثنائية في الينوي ذات الكثافة السكانية، واستطاع بناء شبكة عملاء في داكوتا الشمالية والجنوبية معتبراً سكانهما المتناثرين أمراً مشجعاً.

لقد أعجبت الشركة الأم بهذا الإنجاز بحيث استدعته وهنأته وأخبروه بأنهم سيأخذون ألينوي منه؛ لأنها ـ كما قالوا ـ كبيرة عليه، ويمكن أن يخدموها بشكل أفضل عن طريق موظفيهم.

وعند قيامه بعملية حسابية لخطّة إعادة التوزيع هذه، اكتشف أنها سوف تكلفه خسارة ما نسبته ٧٠٪ من مبيعاته وكافة أرباحه تقريباً. ولهذا دعاهم إلى تنفيذ تهديدهم قائلاً: «إذا كنتم تحبون إلينوي كثيراً، يمكنكم أن تأخذوا داكوتا الشمالية والجنوبية أيضاً». وخلال أسبوع واحد غيّرت الشركة رأيها.

ومن الواضح أن تكتيك ـ اقطع أنفك نكاية في وجهك ـ أقل مخاطرة إذا كانت لديك مصالح أو علاقات في أجزاء أخرى من أعمال العميل.

أفضل أساليب عقد الصفقات .. ألا يكون هناك أسلوب محدد

خذ مجموعة من مديري المبيعات مع بعض إلى إحدى القاعات، وبالضرورة سوف يتحدثون عن صفقات عقدوها، وكيف توصلوا إلى عقدها، إن عقد الصفقات هو الكأس المفضل بالنسبة لمديري المبيعات، وهو كنز عند نهاية عملية شاقة طويلة لتحديد العملاء المحتملين وتحويلهم إلى عملاء حقيقيين.

والعديد من مديري المبيعات يعتبرون عقد الصفقة أسلوباً فنياً، وكل ما تفعله هو أن تطابق الأسلوب الصحيح مع المشتري الصحيح، على سبيل المثال:

* أسلوب اليوم الأخير؛ حيث يلمّح إلى أن فرصة العميل الكبيرة قد تتلاشى قريباً «يجب علينا أن نبدأ في أقرب فرصة».

* الأسلوب المشروط؛ «إذا كان في إمكانك التسليم في هذا التوقيت وبذلك السعر، هل تلتزم؟»، وبذلك تدفع العميل فعلاً إلى بيع نفسه.

* أسلوب التهاني؛ حيث تمدح العميل لبعد نظره في الشراء منك «لا أنصح بهذا، ولكنه قد يؤتي ثماره مع شخصيات غير حاسمة أو مزعزعة».

* أسلوب الكمين؛ حيث تفاجئ المشتري بفكرة معدّلة أو إدخال شخصية جديدة في معادلة المبيعات في آخر دقيقة. على سبيل المثال، قد يقضي بائع سيارات ساعات يبيع لمشتر سيارة انطلاقاً من مزايا السيارة، ولكن كثيراً ما يتدخل مدير المبيعات (وجه جديد بالكامل) ليحسم الصفقة مضيفاً ضمانات تحقق سعادة الزبون.

* أسلوب قدم في عتبة الباب؛ حيث تسلّم بشرط المشتري فقط لجعل العلاقة تبدأ بينكما.

وعلى هذا المنوال، هنالك العشرات من أساليب عقد الصفقات، غير مباشرة على حد سواء، وفي ظل ظروف صحيحة تعد فعّالة أيضاً على حد سواء.

ولكن لاشيء مثل الأسلوب المباشر؛ حيث تطلب بكل ثقة عقد الصفقة، فمعظم مبيعاتي الناجحة حدثت عادة حين أحتكم في اللحظة المناسبة إلى ذكاء ومنطق المشتري مباشرة.

«أنت هنا وأنا هنا، وهنا مشروعنا، فهل يمكنك عمل تعهد الآن؟ وإن لم يكن الآن، فمتى؟». الأمر يتطلب شجاعة لدفع العميل لاتخاذ قرار، الذي قد يكون لغير صالحك، ولكن ليس هناك من سبيل أفضل لمعرفة ما إذا كان ينوي الشراء فعلاً أم يضيع وقتك فقط.

« حسناً تلك واحدة »:

في الحقيقة، إن أعظم أسلوب عقد صفقة، قد يكون عدم وجود أسلوب مطلقاً ـ حيث يقود منطق المبيعات إلى عملية الشراء والمشتري لا يعرف الفرق.

وقد أوحي إليّ بذلك حين شاهدت منذ سنوات قليلة مضت مدير مبيعات ذكي يرتدي جاكيت خضراء مضحكة، فقال لي: لقد باعها لي أعظم رجل مبيعات قابلته في حياتي، ففي اللحظة التي دخلت فيها

متجره، طرح خمسة جاكيتات على الطاولة لم أكن راغباً في أيٍّ منها، وبدأ يتحدث معي، وطلب مني خلع جاكيتتي وتجربة واحدة من الخمسة جاكيتات، كان يبتسم ويلقي بالنكات عندما طلب مني ذلك، لهذا لم استطع المقاومة. وفي الحقيقة، نظراً لوجود الكثير من المرايا واللوحات الخشبية في المحل أعترف بأن الجاكيت كان يبدو مناسباً، وكان هذا كلما يود سماعه. لهذا، وضع الجاكيت جانباً وقال: «حسناً، تلك واحدة». وكان هذا أسلوبه في عقد الصفقات، إن له جرس نهاية يعد مقنعاً جداً. ومن ثم يتحرك نحو الجاكيت الثاني، فإذا أعجبتني يقول لي: «حسناً، تلك واحدة أخرى». وبالنسبة لمثل هذا البائع تعد الرغبة في صنف معين لا وجود له، فقد رفض أن يعترف بأن هناك فرقاً. فخلال نصف ساعة عرف ما فكّرت فيه عن كل جاكيت، ولهذا بدأ يطرق موضوع القمصان ورابطات العنق، وفي النهاية كان لنا قائمة كاملة من الملابس لنختار منها. ومثل هذا البائع يعرف أنه لا يمكنني مغادرة متجره دون شراء ولو صنف واحد على الأقل. لقد بهرت جداً بأسلوبه، لهذا اشتريتها كلها».

ابحث عن الشخص الذي يشتري البالون:

منذ سنوات مضت، كان القسم الاستشاري لشركتنا ينفذ عملية تسويق رياضي «تدقيق» لشركة كوكاكولا، وكانت مهمتنا هي توحيد

كافة الأنشطة التي تقوم بها شركات كوكاكولا في مجال الرياضة، وذلك لتحليل ما إذا كانت ذات جدوى اقتصادية.

فأخبرني رئيس شركة كوكاكولا أن لديه مخاوف جمة لأن عمليات الترويج للشركة قد خرجت عن السيطرة أو على الأقل لا تتناغم مع بعضها البعض. وقال: «في الحقيقة يعتبر نظامنا مدهشاً. فحال اعتماد قرار وإدخاله النظام، فمن الصعب إخراجه؛ لأنه لا أحد يعرف من اتخذ القرار في المقام الأول، لا أحد تحتي أو رئيس مجلس الإدارة يعرف كيف يحل هذا اللغز».

ومن ثم حدثني عن «البالونات» فقد باع شخص ما للشركة فكرة بالون ضخم يطير في الهواء حاملاً شعار كوكاكولا؛ حيث ينطلق البالون على نطاق العالم مثل منطاد (Good Year) ويرفرف فوق المناسبات الرياضية أو أي مكان حيث توجد حشود من الناس، وهذه هي مجرد نصف النكتة». استمر يقول لي: «كنت أشاهد البالونات دائماً، ولا فكرة لدي عمن اشتراها؟ أو لماذا اشتروها؟ أو كيف نتخلص منها؟ أو تحدث عنها معي مع أني أدير هذه الشركة؟!».

ومع أني كنت مسحوراً بهذا الوصف من رئيس الشركة حول عمليات الشراء لديه وقتها، إلا أني وجدتها مفيدة لسبب مختلف تماماً، كانت لديّ رغبة للقاء الشخص الذي اشترى البالونات، وهنا حدثتني

نفسي، بأنه الشخص الذي يعرف كيف تتم الأمور، وهو الشخص الذي يمكن أن يدفع الأشياء عبر البيروقراطية، هذا هو الشخص الذي يمكنني أن أبيع له.

لقد ظللت أحكي هذه القصة بصورة دورية للمديرين التنفيذيين لشركتنا، ولا يمكن لشخص أن يبالغ في تقدير أهمية العثور على الشخص الذي يشتري البالونات، فلكل شركة واحد، وهو شخص قد يكون بلا صفة مميزة أو مكتب ضخم، ولكنه قد يفعل الكثير لأجلك على المدى الطويل أكثر مما يمكنك تخيله حتى في الأحلام.

*** *** ***

الباب الثاني

التفـــــاوض

التفاوض بالخبرة العملية . . وكيفية الوصول إلى ذلك :

هنالك تعبير شائع في لعبة التنس هو «اللعب بالخبرة»، ويشير إلى الحد التنافسي الذي يصل إليه اللاعبون بعد لعب عدة مباريات مع منافسين لهم مما يدفعهم إلى أقصى حدود الخبرة في اللعب. وهذا هو السبب في أن لاعباً ذكياً مثل جون ماكنرو يمكن أن يخسر أمام لاعب غير معروف بعد انقطاع عن التنافس لمدة ستة شهور على الرغم من لياقته وتمارينه اليومية. ويحدث نفس الشيء في مجال العمل التجاري. لا أدري كم عدد المرات التي شاهدت فيها أشخاصاً يتراجعون في المفاوضات في اللحظة الحاسمة في الوقت الذي يقتضي أن يقاتلوا. وبدلاً من الثبات واستثمار كافة طاقاتهم وبُعد نظرهم نجدهم يتراجعون. وربما يحدثون أنفسهم بأنهم سوف يكونون أعنف وأكثر سيطرة المرة القادمة والتي قد لا تأتي أبداً. ولكي تكون مفاوضاً بارعاً فهذا أمر لا يحدث لك يوماً ما لأنك تتمنى ذلك، أو لأنك حفظت مجموعة من القواعد، بل لابد من الممارسة، ولابد لك من إظهار إمكاناتك عند اللزوم في ظل ظروف اللعبة. إن استمرارك

كرجل مبيعات ذكي، أشبه بالمحافظة على لياقتك أو بقائك في القمة في كل مباراة، فهو يتطلب تمارين يومية والمحاولة المستمرة للإنجاز أكثر. ويعني أيضاً تذكير نفسك بالأساسيات. لقد كان (بورج) بطل التنس الأول في العالم يتمرن أربع ساعات يومياً، وبذلك اكتسب ذهنه خبرة عملية ولكن لكي تلتقط عضلاته الرسالة أيضاً، كان لابد له من دخول المنافسات. وبالنسبة لي تعتبر «الضربات الأساسية» للتفاوض هي الصمت، والصبر، الحس المرهف، الفضول وإظهار القدرات.

١- عض على لسانك:

كنت أحدث نفسي بفضيلة الصمت لأطول فترة ممكنة لاعتقادي بأن الأمور ستحل نفسها بنفسها. ولا شيء أكثر إيلاماً وأكثر أهمية من صمت طويل في جلسة نقاش ساخنة. ولازلت أذكر نفسي بألا أكون الشخص الذي يكسر ذلك الصمت مهما بدا الصمت سخيفاً.

٢ - انتظر لدقيقة أو أكثر:

لم أتوقف عن الاندهاش حول إمكانية تعديل المواقف بمرور الوقت، لهذا أنتظر الناس ليهدأوا، والمشكلات لتحل نفسها بنفسها، أو لفكرة أفضل تطرأ أو تقفز إلى الذهن. والانتظار صعب تحمّله. فالمدير الديناميكي مدرب للتصرف بحسم. ومع ذلك نجد أنه في أزمات عديدة، يعد البقاء ساكناً شيء بنَّاء يمكنك عمله. ومهما كانت

درجة اعتقادي في ذلك، فإنني أذكر أن معظم نجاحاتنا تطلبت بطريقة أو أخرى ممارسة الصبر، وأن معظم إخفاقنا سببه عدم ممارسة هذه الفضيلة.

٣ - كن حساساً تجاه وجهات نظر الآخرين:

كان أحد التنفيذيين الأمريكيين يتكسب لسنوات من قصص الكاتب (جارلس ريفسون) صاحب أسطورة «Revlon» وكان الكاتب ريفسون مشهوراً بأنه سليط اللسان لدرجة الوقاحة. ولكنه بنفس القدر حساس تجاه وجهات نظر الآخرين. وقبل عدة سنوات حاول إدوار ماكابي الفوز بحقوق نشر أسطورة Revlon. فذهب للقاء ريفسون أولَ مرة في رئاسة شركته، حيث وجد مكتباً ملوكياً جميلاً وفاخراً إلى حد يصيب الإنسان بالرَّوعة. وحسب حديث ماكابي «يبدو وكأنه أسس لموسليني ونقل إلى أمريكا قطعة قطعة». وعندما دخل ريفسون الغرفة، قال له ماكابي معلقاً على المكتب الفخم: «ظننته من الحمم البركانية» ولكن كانت أول كلمات ريفسون لماكابي هي: «هل تعتقد بأن هذه الغرفة قبيحة؟». ولم يكن ماكابي مستعداً لمثل هذه الملاحظة وحاول أن يتمتم بشيء عن اختلاف الذوق. وهنا قال ريفسون: «أعرف بأنك تعتقد بأنها قبيحة، حسناً أنا أسعى للحصول على إنسان يفهم أيضاً بأن العديد من الناس يعتقدون بأن المكتب جميل».

٤- اسعى لمعرفة دواخل الناس في أماكن غير متوقعة:

لقد تعلمت عبر هذه السنين الكثير عن الناس خارج وداخل المكاتب. وهذا أحد الأسباب في أهمية تناول غداء أو المشاركة في لعبة جولف أو تنس مع عملاء محتملين. ومن السهل قراءة الناس في مثل هذه الفترات حيث لا رقابة عليهم. فإحدى النساء العاملات في بيع العقار والتي كانت تقضي الساعات تعرض منازل ريفية على الأزواج قالت: «يمكنني أن أخبرك من الطريقة التي يركب بها الزوجين السيارة، ماذا سيحدث. فإذا ركب الرجل في المقعد الأمامي معي وترك زوجته تركب في المقعد الخلفي، لهذا فأنا أعرف أنه صاحب الكلمة الأخيرة». ومعظم مثل هذا الحديث يعتبر بدهيات، ولكن الملفت للنظر فيه أنه ينبغي أن تترك عيونك مفتوحة. فمفاتيح اللغز في كل مكان.

٥ - احضر بنفسك:

لا شيء يرضي كبرياء الطرف الآخر أو يوحي إليه بوجهة نظرك حوله، من الحضور بنفسك. إنه الفرق بين زيارة صديق في المستشفى وإرسال بطاقة تمنٍّ بالشفاء. ففي إحدى المرات كنت مشتركاً في لقاء إذاعي في وقت متأخر. وكانت الإذاعة في مجمع كبير خارج واشنطن العاصمة. وعند وصولي إلى محطة الإذاعة حوالي الساعة ١١ مساءً، لاحظت أن هناك رجلاً ينتظر في الظلام قرب باب الأستديو. وفعلاً

تقدم إليَّ مقدماً نفسه وسلمني ظرفاً. وعلمت منه أنه طار إلى واشنطن من ميامي في ذلك اليوم عندما قرأ خبر لقائي الإذاعي. وقد اعتقد بأن لقاءه بي شخصياً سوف يحسن من فرصه في الالتحاق بشركتنا. لم أفاتحه بشيء لحظتها، ولكن بالتأكيد أحرز عدة نقاط تفوق بالنسبة لأي شخص آخر حينما أفكر في الأمر.

عندما يبدأ الشك - أجِّلْ الموضوع:

المطلوب من رجال الأعمال الاستجابة السريعة والحاسمة. ولكن الحاجة للظهور بالمظهر الحاسم تحدث أحياناً في الطريق إلى اتخاذ قرار سليم. فليس كل نقطة في التفاوض تحتاج إلى حل في الحال. والمواضيع ذات الجوانب الصعبة لها طرق تؤدي إلى تجميد العمل. ومن الحكمة أحياناً التراجع؛ حيث المخاطرة تبدو أمراً لا علاقة له بالحسم، فبالتفاءل تتلاشى المشكلة نتيجة عدم الرغبة فيها. لقد لاحظت ذلك مراراً في محادثات التعاقد. فالتفاوض قد يغوص خاصة من قبل المحامين في نقطة تتعلق بالمبادئ أو تفاصيل لا أهمية لها في العمل. مثلاً، ما مسمَّى وظيفة شخص ما عندما تكون المعاملة جاهزة: وبافتراض أن الطرفين يرغبان في أن تمضي الصفقة قدماً، فأنا أحاول دفع مثل هذه التفاصيل إلى الخلف وحث الجميع على الانتقال إلى شيء آخر. وقد أقدم أفكاراً عامة حول الاتفاقية مقترحاً أن الأمر سوف يتم

لمصلحة الطرفين مؤخراً. وهدفي من ذلك هو إبقاء عملية الصفقة تسير بيسر وليس لبذل جهود بطولية مزيلاً عقبات لا علاقة لها بالموضوع. وفي العديد من المرات كنت أُفضل المضي قدماً في الاتفاق مع ترك موضوع المال والخدمات تتبادله الأيدي، قبل توقيع العقد النهائي. إنها مسألة وقاية للنفس بالنسبة لي. فإذا بقيت منتظراً حل كل معضلة، فقد تفسد أية مستجدات الصفقة، وقد تتبخر ميزة توقيتي أو قد يصاب الطرف الآخر بالإحباط. وبنفس القدر، اكتشفت أن وضع عجلات التجارة في حالة حركة بدون عقود، كثيراً ما يزودني بهامش تفاوضي ـ لقد تعلمت ذلك منذ سنوات مع شركة MCA التي تملك استديوهات عالمية ومنتجاً رائداً للبرامج التلفزيونية. فقد وافقت MCA على إنتاج اثنتى عشرة مباراة للجولف في العام لتلفزيون الشبكة مركزة الأضواء على عملائي أرنولد بالمر وجاري بلير. وكنا في السنة الثانية من الاتفاقية دون أن نوقع عقد السنة الأولى. وبما أنني محام لم أفهم بوضوح أن هذه هى الكيفية التي كانت تعمل بها صناعة الترفيه. ولهذا بدأت بالتفكير في توقعات العمل بالنسبة لمثل هذه الممارسة. وكنا نناقش عقداً من ٨٠ صفحة محاولين إيجاد حلول لكافة العقبات، ولكن MCA قد وافقت من قبل على جوهر الاتفاقية، حيث يحصل بالمر وبلير على نصيبهما مقدماً لكل برنامج بالإضافة إلى نسبة مئوية في حالة بيع البرنامج في الخارج. أما بقية العقود فليس فيها اختلاف كبير.

ويبدو لي أن MCA قد تفوّقوا على أنفسهم، لهذا نجحنا في تنفيذ البرامج، دفعت MCA لأرنولد وجاري، وفي غضون ذلك قصرت MCA استثمارها في الإخراج والإنتاج. فإذا حدث شيء خطأ، فسوف يخسرون أكثر من عملائي. لهذا، تمكنا بتنفيذ الاتفاقية (على الرغم من عدم التوقيع) من القبض على كافة الأوراق الرابحة.

لا توجد شبهة أو غموض حول هذا التكتيك، وفي الحقيقة، في ظل مناخ الثقة الكاملة، يعتبر أفضل تكتيك، ولكنه من النوع الذي ينبغي عليك عدم اللجوء إليه دوماً.

الشيء الوحيد الذي يجب أن يحدث في كل عملية تفاوض

قبل عدة سنوات حدث أن شهدت «مواجهة» بين رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات الكبرى مع واحد من أغنى أثرياء أمريكا (أسميه إمبراطور المال).

اقتحم (الامبراطور) مكتب رئيس مجلس الإدارة غاضباً من صفقة كانت غامضة مهدداً بالذهاب إلى القضاء (اكتشفت مؤخراً أن ليس للإمبراطور سند قانوني يستند عليه، ولكني أعتقد بأنه توقع ابتزاز رئيس مجلس الإدارة من خلال ثروته ووضعه ورفع صوته). ولن

أنسى الكيفية المؤثرة التي عالج بها رئيس مجلس الإدارة الوضع خاصة الأسلوب والتصرف الفظ من إمبراطور المال، وبأسلوب وكلمات مقتضبة وحاسمة استطاع رئيس مجلس الإدارة استعادة أرضيته.

يمكننا هنا تقسيم هذا اللقاء الذي استمر ساعة إلى ثلاثة أجزاء متفاوتة الزمن ولكنها درس.

في الجزء الأول، سأل رئيس مجلس الإدارة إمبراطور المال عن مختلف استثماراته وأخبره بأنه في الأساس كان زميلاً عظيماً، استمر ذلك مدة ثلاثين دقيقة، وفي الجزء الثاني، أخبر رئيس مجلس الإدارة إمبراطور المال بأنه بالتأكيد غلطان؛ لأن شركتهم لا نية لها في الاستسلام لمطالبه، وقد استغرق هذا مدة ثلاث دقائق. أما الجزء الثالث فقد انتهى إلى حديث تهدئة وتلطيف للجو: «دعنا نكُنْ على اتصال ونتجاوز ذلك»، وعلى الفور اختفت مشكلة إمبراطور المال، ولكنني غادرت ذلك المشهد بدرسين واضحين حول التفاوض.

أولهما، أنه تأتي نقطة في كل اجتماع حيث يتعين أن تحدق في عين الطرف الآخر وتعلّق على شيء، أي شيء. ويمكنك أن تسأل الطرف الآخر عن طلبيتهم أو أخبرهم بأنهم مليئون بالمغالطات (كما فعل رئيس مجلس الإدارة)، أو ببساطة حدد ميعاداً ومكاناً للاجتماع القادم لمواصلة النقاش.

ثانيهما، الأمر لا يتطلب وقتاً كبيراً، ففي معظم الأحوال يمكنك إبداء وجهة نظرك في دقائق قليلة. مثلاً، إذا كنت ستقدم لشخص ما أخباراً سيئة، وتأمل في أن تظلوا أصدقاء ـ فلا فائدة من إطالة ذلك الجزء من الحديث.

إن جدية أي موضوع لا علاقة لها بالوقت الذي يستغرقه الموضوع، فقد شاهدت تنفيذيين يعلّقون على صفقات ضخمة بكلمة بسيطة في ثوان «موافق»، كما شاهدت تنفيذيين يضيعون عشرين دقيقة في لعب التنس مصحوبين بدفتر مواعيدهم محاولين جدولة محادثة هاتفية (لا ليس الثلاثاء، سأكون في لندن، وماذا عن الخميس؟ لا أستطيع، سأكون في سنغافورة).

إن الفشل في الالتزام بشيء في كل اجتماع أو تفاوض، يعني أنك وطّنت نفسك على دورة لا نهاية لها من الإحباط، وما لم يكن لديك سبب استراتيجي سليم للمماطلة والتأجيل، فإنك بذلك تضيع وقتك ووقت الآخرين.

حينما يكون المال آخر جزء مهم من صفقة ما

لكل إنسان ثمن، ولكن العديد من المفاوضين يذهبون في الاتجاه الخاطئ عندما يلصقون علامات الدولار بذلك الثمن، وهم يعتقدون بأنه إن أمكنهم الاتفاق على حجم المبلغ أثناء التفاوض فسوف تكون

جميع الأطراف سعيدة. وهذا المنطق (إذا جازت التسمية) يتجاهل العناصر غير الاقتصادية من الصفقة والاحتياجات النفسية التي يأتي بها الطرفان إلى طاولة التفاوض. ففي المفاوضات، أحاول أن أزن العوامل غير الاقتصادية الأربعة التالية بعناية:

١ - القيمة الاعتبارية (السمعة):

إذا كانت سمعتك من النوع الفذ، فاستخدمها لصالحك، وسوف يضحي الناس مراراً بالمال لتظللهم سمعتك. وهذا ما حصل مع عميلتنا كريس إيفرت في ارتباطها بشركة رولكس للساعات. فشعبية وبطولات كريس في التنس قد تضمن عقودها مع شركات ساعات أخرى وبمزيد من المال أكثر مما يتحقق لها مع رولكس، ولكنها ترغب الارتباط مع رولكس؛ لأنها ذائعة الصيت وأكبر سمعة، وبالفعل نجحت رولكس في دفع مبلغ أقل، وكسبت الصفقة لسمعتها الكبيرة.

٢ - نظرة بعيدة المدى:

إن وجود وعد حقيقي بمكاسب ضخمة في المستقبل قد يرجح الكفة على مبالغ ضخمة من المال في الوقت الحاضر. وكثيراً ما تكون شركة جديدة تدخل مجالاً جديداً، على استعداد لدفع أكثر مما تدفعه شركة عريقة لخدمات ترويجية لأحد عملائنا، ولكن قد يكون لهذه الشركة الجديدة فكرة مثيرة، سوف تجعلهم أقوياء على المدى الطويل،

فقد يعرضون دولاراً عندما يعرفون أن المنافس على استعداد لدفع ٢٠ دولاراً، فإذا كانوا حقاً أذكياء فسوف يضيفون «إذا أثمر برنامجنا بالطريقة التي نعتقد بأنها سوف تتحقق، فسوف تكسبون ٥٠ دولاراً» فإذا صدقناهم فقد حققوا صفقة، إنها مسألة النظر إلى أدنى (اليوم) وإلى أعلى (غداً).

وفي كثير من الأحيان، يكون لعميلنا خيار بين عرضين، ويجب علينا أن نسأل أنفسنا: أين سنكون بعد خمس سنوات من الآن مع أيّ من هذه الأساليب؟

لقد توفرت لنا في مرة من المرات فرصة توقيع صفقة ملابس ضخمة لويمبلدون مع عدد من محالٍّ التجزئة الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، وتطلب الأمر مبالغ ضخمة، ولكننا فكّرنا بأن طول عمر ذلك الأسلوب ليس عملياً مثل التعاقد مع شركة تطبع علامتها التجارية وتستمر في العمل معنا على مدار السنين. لذلك، رفضنا المال وذهبنا إلى المستقبل.

٣ - التقليد السائد:

قد يكون لدى الذين نتعامل معهم تقاليد ثابتة في تنفيذ الأشياء، ويكرهون تجاوز هذه التقاليد، إذن لابد لك من إدراك ذلك. وقد تكون محاولة تغيير عاداتهم مستحيلة، أو أكثر تكلفة مما يمكنك منحه لهم.

فعندما فاوضنا اللجنة الأوليمبية الدولية فيما يتعلق بحقوق التلفزة الأمريكية لأولمبياد سيئول ـ كوريا عام ١٩٨٨م، خرج ممثلونا باتفاقية معقدة لعرض المباريات عبر شبكة من المحطات التلفزيونية المستقلة، وربما قيدت هذه الاتفاقية اللجنة الأوليمبية الدولية أكثر من أي عرض من أي من الشبكات التلفزيونية الثلاث الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن اللجنة (ربما محقّة) شعرت أن من مصلحة الألعاب الأوليمبية أن تكون في تلفزيون شبكة، فتقليد أن يكون العرض عبر شبكة تلفزيونية أكثر أهمية من المال.

٤ - الخصوصية:

إن الإبقاء على سرية الاتفاقية إلى حين إكمالها يمكن أن يوفر لك المال وانقباض الصدر، وأفضل الصفقات هي التي تتم بصورة شخصية وتعلن بعد أن تصبح حقيقة. وأسوأ شيء يمكن أن تفعله هو التفاوض عبر الصحف والإعلام التجاري.

ولحظة تسرب موقفك إلى الإعلام، فمن ثم يصبح الإعلام مجبراً على التعرف على موقف الطرف الآخر. وفجأة يطلع آلاف الناس في حقل نشاطك على موقف الطرفين، وبالتالي لم تعد مفاوضاً وإنما تحاول حفظ ماء وجهك. وفي النهاية، سوف يبدو أحدكما في وضع سيء، كلاكما تعيس. إنك تضيف كافة أنواع المقومات التي لا ضرورة

لها في حالة التفاوض العلني، سواء كانت تخص الألعاب الأوليمبية أو اتفاقية بين العمال والإدارة أو تعاقد وظيفي لشخص. إن وضع اعتبار للسرية قد يكون إضافة جديدة لقيمتك كطرف مفاوض، وبالمثل فإن فلتات اللسان يمكن أن تقود العديد من الأطراف إلى منافستك.

ثلاثة أسباب للابتعاد عن صفقة . وسبب واحد للبقاء :

إن الابتعاد عن صفقة (لاتبدو سليمة) هو إنجاز عرضة للاستخفاف في عالم التجارة، فالشركات لا تشجع عليه والموظفون لا يسلكونه. وفي النهاية، ليست هناك عمولات من تجنب صفقة سيئة، ورغما عن ذلك، فقد تعلمت من تجاربي أن من الأفضل الانسحاب، ولا أدري كم مرة خلال الخمسة وعشرين عاماً الماضية كانت لنا حكمة في الابتعاد عن صفقة. ومن وجهة نظر المشتري، الأمر واضح، فإذا كان السعر مرتفعاً جداً يفضل أن تبتعد. ولكن إن كنت الطرف البائع وشعرت بضغط طلبيات البيع وإلحاح رؤسائك في العمل، فلن تكون المسائل واضحة. وفيما يلي ثلاث حالات مبيعات حيث أتمنى فيها ابتعاد رجال مبيعاتنا عن الصفقة وواحدة حيث أعتقد بأنه يتعين عليهم الاستمرار.

١ - عندما لا تستطيع الوفاء بمواعيد التسليم :

لاشيء أسوأ في بداية علاقة تجارية من إغراء مشتر بالوعد بشيء أنت تعرف أنه ليس في استطاعتك الوفاء به. إن وعدَ الناس بشيء هو

إحدى الوسائل لعقد صفقة مبيعات ولكنه ليس سبيلاً لبدء علاقة، ففي أي مرحلة من مراحل علاقات العمل، خاصة في البداية، فمن الأفضل لك دائماً الحكم على مدى إمكاناتك في الوفاء بما التزمت به، وإن كنت لا تستطيع ذلك فيستحسن أن تبتعد.

٢ - عندما لا يضيف السعر وعامل واحد آخر شيئاً :

إن السعر وحده لا يقتل الصفقة عادة، وإنما السعر وعامل واحد آخر. على سبيل المثال، كثيراً ما اكتشفت أنه إذا لم يكن السعر مجزءاً فقد أرغب في الاستمرار في توقيع صفقة بهدف تأسيس علاقة للمدى الطويل، ولكن إذا لم يكن السعر مجزءاً وليس هناك فرصة لتأسيس علاقة للمدى الطويل، فسوف أبتعد (أو على الأقل لا نُقدِّم تنازلات في السعر).

وأتذكر قبل سنوات مضت عندما تمكّن رئيس محطة التلفزيون التابعة لنا بالساحل الغربي من إقناع شركة متعددة الجنسيات للاشتراك معنا في سلسلة من البرامج التلفزيونية. فقال مسئول الشركة المتعددة الجنسيات: «دعنا ننفذ برنامجاً تجريبياً».

كان المسئول لدينا مندفعاً في تنفيذ المشروع فقال لنا: «دعونا ننفذ ذلك، سوف نصرف بعض المال في البرنامج التجريبي ونجعله على أحسن ما يكون وسوف يرغبون في عمل سلسلة مستمرة من البرامج»،

ولمعرفتي بالمسئولين في الشركة المتعددة الجنسيات لم أكن متفقاً معه، وكنت أعتقد بأنه يجب أن نحصل على أرباح من البرنامج التجريبي؛ لأنها سوف تكون آخر مرة نسمع عنهم.

وعلى الرغم من أنني قد أكون على خطأ في العديد من مثل هذه الحالات، إلا أنني في هذه الحالة بالذات كنت على صواب. فقد تجاوزنا الميزانية المخصصة لذلك البرنامج التجريبي لنيل إعجابهم بمدى جودة إنتاجنا، لكنه كان البرنامج الوحيد الذي اشتروه منا. لهذا خسرنا مالاً ولم نكسب علاقة للمدى الطويل معهم كان يجب علينا أن نبتعد.

٣ - عندما يطالبونك بالتخلي عن مبادئك :

صدق أو لا تصدق، سوف يحترم الناس مبادئك، وسوف يقدرونك لالتزامك بمبادئك أكثر مما لو حاولت الالتفاف حولها لتحقيق صفقة. وفي كثير من الأحيان، سوف يرون الضوء يتبعك إلى خارج الباب ومن ثم يوافقون على ما تراه أنت. من السهل كيل المديح لهذا النوع من التفكير المنطقي، ولكن من الصعب ممارسته فعلياً خاصة عندما تكون هناك أموال ضخمة على الطاولة، أو تكون مجبراً على الإنتاج، أو لم يطلب منك أن تفعل أي شيء غير أخلاقي أو غير قانوني.

إن عملية تجاوز مبادئك لأجل تحقيق صفقة، يعد قصر نظر، إنه

دخل مالي سريع ولكن كسر القواعد المعمول بها عند بداية علاقة تجارية سوف يترك أثره في أي شيء آخر تفعله في السنوات القادمة.

٤ - عندما تستهلك وقتاً طويلاً ومالاً:

هناك ما يجب قوله حول حالات الابتعاد عن صفقة بعد أن تكون قد مضى عليها عدة شهور، وصرف الكثير من الدولارات في محاولة السيطرة عليها وفق شروطك. ومع المخاطرة بهذا الاستثمار العاطفي الضخم، يبدأ العديد من الناس بتقديم تنازلات هائلة حتى لا يعودوا صفر اليدين. وسوف يوافقون على أي شروط لكي تتم الصفقة.

ومن ناحيتي فأنا معجب بمديري المبيعات الذين يمكنهم التقليل من خسائرهم والانسحاب في اللحظات الحرجة، فهم يقدرون ويدركون أنهم حساسون عاطفياً وقد لا يحترمون أنفسهم في الصباح، ولكن غيرهم ذهبوا إلى أكثر من ذلك، إذ يعتقدون بأن الانسحاب مرة، يعني انسحاباً إلى الأبد.

وكما ذكرت، فأنا شديد الاعتقاد في طرق الأبواب القديمة؛ لأن الزبون الذي يشتري منك مرّة، يحتمل أن يشتري منك مرة أخرى. وينطبق هذا المنطق أيضاً على الزبائن المحتملين الذين يشترون في أغلب الأحيان. فبعد استثمار شهور في المغازلة والتودد لبعض العملاء، بصرف النظر عن النتيجة، فقد تترك بذوراً في أذهانهم ـ حيث إنك لو

عدت إليهم بعد شهور قليلة، يكون ذلك أفضل من عمل لقاء بارد مع شخص جديد.

مع ذلك، هذا ما يحدث عادة على أرض الواقع:

(أ) التدمير الذاتي للصفقة.

(ب) ينسحب مدير المبيعات مرتبكاً، غاضباً ومحبطاً.

(جـ) يشطب مدير المبيعات ذلك العميل المحتمل من قائمته.

فملفات شركتنا مليئة بحالات مديري مبيعات انسحبوا لأسباب عديدة من صفقة نتيجة مفادها أن «شركة كذا لا تهتم بالرياضة»، ويتم تناقل تلك المعلومة في النهاية على نطاق شركتنا ولسان حالهم يقول: «لا تضيعوا وقتكم مع شركة كذا..»، ولكننا نفاجأ بعد عام من ذلك التاريخ بأن الشركة المعنية تنفذ نصف دستة من المشاريع الرياضية.

لقد ظللت أُذكّر العاملين لدينا: عودوا بعد شهور قليلة حتى ولو لم تنجحوا في المرة الأولى. ففي العادة سوف يتذكر شخص ما ما بذلتم من جهد، وسوف يساعدك ذلك الشخص.

ما أجمل المقايضة!

إنني مقتنع بأن كثيراً من الشركات لا تضع أهمية كبرى لإمكانية

المقايضة، فبدلاً من العمل على تخفيض التكلفة بمقايضة خدماتهم بتلك التي يقدمها الموردون لهم، نجدهم قانعين بدفع أعلى سعر لكل شيء.

الأسباب لكل ذلك معروفة، ولكن لا عذر فيها، وأحد الأسباب هو: أن الشركات تنسى أن تصرف من العملة السيكولوجية التي تراكمت لديهم من خلال تعاملهم مع الموردين لهم؛ لأنهم زبائن أوفياء ومشترون من الحجم الكبير، أو ببساطة من نوع الزبائن الذين يرغب الناس في الارتباط بهم.

أيضاً، يقللون من قدر الطلب على منتجاتهم وخدماتهم، خاصة في الحالات التي تقع خارج علاقات البيع ـ الشراء العادية، والأكثر تثبيطاً للهمم على ما أعتقد، هو عندما يعتبر كبار التنفيذيين في الشركة أن مثل: «تجارة المساومات والتنازلات المتبادلة» هذه مجرد مضيعة لوقتهم وطاقتهم

إن أي شركة تجارية، سواء كانت تتعامل في سلع مادية أو معنوية، يمكنها زيادة عمليات المقايضة.

فكر في مؤسسة تعنى بالمسائل القانونية وبالقرب منها مطعم جميل، فالمؤسسة القانونية لا شيء لديها لمقايضته، لا تذاكر كرة قدم أو رحلات إلى جزر هاواي، لا شيء، باستثناء خبراتها القانونية.

فإذا كان مدير المؤسسة ذكياً في الشارع كما في قاعة المحكمة، فبإمكانه أن يقول لصاحب المطعم: نحن على استعداد لتولي كل شؤونك القانونية مقابل ما قيمته ٥,٠٠٠ دولار وجبات». وسوف يكون العرض مقبولاً، والطرفان يشتريان بالجملة.

يجب أن يفرح صاحب المطعم؛ لأنه يحصل على خدمات قانونية مقابل وجبات قيمتها ٥,٠٠٠ دولار، ومن المحتمل أن تكون نوعية الوجبات المقدمة بقيمة لا تتجاوز ١٥٠٠ دولار، إضافة إلى ذلك فقد ضمن فريقاً دائماً من المحامين الذين بدورهم قد يجلبون زبائن جدداً للمطعم.

فمن وجهة نظر مالية وترويجية تعد صفقة رائعة، وبنفس القدر يحصل المحامون على نفس الفوائد، فاستشارتهم القانونية مقابل ٥٠٠٠ دولار وقد تكون تكلفتها في حينها حوالي ١,٠٠٠ دولار، بالإضافة إلى كونهم حازوا رضا مطعم رائع حيث يتعاملون كأصحاب امتياز.

إن المديرين التنفيذيين في شركتنا لا يخافون أو يرتبكون من المقايضة، فأحياناً تكون لنا ترتيبات خاصة مع فنادق في مدن حيث ننفذ عملاً تجارياً كبير الحجم. وفي مقابل غرف بأسعار مخفضة، فقد نعرض فوائد إعلامية للفندق في إحدى المناسبات التي نغطيها إعلامياً،

مثال صفحات إعلان في برنامج الدورة الرياضية أو لافتات في مضمار التنس أو الجولف، ونعرض أيضاً مقترحات مماثلة على الخطوط الجوية، المطاعم، خدمات الليموزين، وشركات إيجار السيارات.

في عالم التجارة، من الصعب أن تحصل على شيء بلا مقابل، ولكن أسلوب المقايضة هو الأقرب إلى ذلك.

إذا لم تستطع عقد صفقة بيع . . فاشترِ . . وبالعكس:

أحياناً قد تكون العوامل التي تفصل بين طرفين يتفاوضان من الدقة؛ بحيث لا يعد مهماً أي الطرفين يقوم بعملية الشراء وأيهما البائع. وفي مثل هذه الحالات، من الضروري أن تكون قابلاً للتكيف مع الأوضاع، فأي عملية تحول مفاجئ من بائع إلى مشتر قد تكون ملطفة للجو ومربحة. وقد حدث هذا مراراً في عالم الرخص التجارية حيث الحقوق والامتيازات وليست المنتجات المادية هي التي تطرح للبيع.

فعندما بدأنا في تمثيل ويمبلدون، عرضنا على شركة كوجيت، بالموليف (التي ترعى ملاعب بانكروفت للتنس بالاشتراك مع ويمبلدون، ولكن لم تضع اسم ويمبلدون في الرخصة) فكرة بناء ملعب للتنس باسم ويمبلدون.

لم تر بانكروفت أي فائدة من فكرتنا، ولكننا اقتنعنا بأنها الكاسب، ولذلك وفي مرحلة ما من المفاوضات المطولة، والتي توشك على الانهيار، تحولنا ١٨٠ درجة، وبدلاً من بيع فكرتنا لهم، اشترينا حقوق ويمبلدون منهم ووجدنا جهة أخرى لعمل الملعب.

يجب تطبيق أسلوب «إذا لم تستطع أن تبيع لهم فاشترِ منهم» بحرص شديد، وهو قد لا يفيد في العديد من الحالات في العمل التجاري، ولكنه ملائم على وجه الخصوص في اكتساب الموهبة. فأحياناً، قد يكون أفضل مدير توظفه لديك هو الشخص الذي يدخل مكتبك يبيع أو يشتري شيئاً، فإذا أعجبت بأفكاره أو أسلوبه، فلن أتردد في قلب الطاولة وأبيع له فكرتي حتى ولو كان التحاقه هو أو شركته بنا.

لقد تعلّمت ذلك في أواخر الستينيات عندما زارني جاي ميشيل نائب رئيس MCA (وهي شركة إنتاج سينمائي وتلفزيوني) يدعوني للانضمام إليهم لبدء قسم رياضي ترفيهي خاص بشركته، رفضت الدعوة مفضلاً الاحتفاظ باستقلاليتي، ولكنني تأثرت بشخصيته وأفكاره حول الرياضة والتلفزة، وبعد وقت قصير عندما أعددنا العدة للمغامرة والدخول في الإنتاج التلفزيوني، كان ميشيل هو أول اختيار لنا لإدارة عملنا الجديد، وفعلاً قبل العرض ونجح بشكل تجاوز كل توقعاتنا. ومن هنا، فإن المفارقة المفيدة في عملية التحول من الشراء إلى

البيع، تتطلب شراء منتج أحد الأشخاص ومن ثم تبيعه منتجاتك.

وأتذكر قبل سنوات قليلة مضت، أن التحقت زوجة أحد المديرين بقوة العمل لدينا من جديد مسئولة عن الإعلان لصحيفة محلية، وكانت أول دعوة مبيعات لها من محل لتربية الأسماك والذي خرجت منه بعد نصف ساعة بحوض جديد لتربية الأسماك ثمنه ٣٠ دولاراً، وبما يساوي ١٥ دولاراً من الأسماك (كان صاحب المحل، رجل مبيعات ممتازاً). وعادت في اليوم التالي إلى المحل نفسه وأقنعت صاحبه بشراء إعلان بمبلغ ٦٠٠ دولار، وهي الآن تصدر صحيفة خاصة بها.

كيف تحصل على معلومات أكثر مما تعطي؟

نظراً إلى أن العديد من جهود مبيعاتنا موجهة نحو شركات ومؤسسات كبرى حيث عجلة اتخاذ القرار تدور ببطء، فنادراً ما توصلنا إلى عقد صفقة بعد اجتماع واحد. (عندما ننجز صفقة مبيعات سريعة، فالسبب يعود إلى علاقة مماثلة سابقة مع الشركة المعنية أو تكون فكرتنا رائعة أو كنا محظوظين).

وكقاعدة، فنحن نحتاج على الأقل لثلاثة اجتماعات للتوصل لعقد صفقة ما: الاجتماع الأول للاتفاق على جدول مواعيد الاجتماعات ومعلومات عن أهداف الشركة، أساليب صرفها، ومن

يتخذ القرارات فيها، والاجتماع الثاني لعرض مشروعنا مستخدمين نفس المعلومات التي حصلنا عليها، والاجتماع الثالث لعرض مشروعنا على الشخص الصحيح.

وبمرور السنين، اكتشفنا أنه ليس هناك ما هو أهم من عملية التعلم من الاجتماع الأول، وبدونه لن نستطيع عقد الاجتماع الثاني. ولذلك، وقبل محاولة أن نبيع لهم، نتركهم يحدثوننا عن كيفية الشروع بذلك. للأسف، لا يقدم إليك العملاء المحتملون أوراقاً تحوي حقائق حول الكيفية التي تمكنك من البيع لهم، ولكن قد ينشرون معلومات كثيرة على مدار نقاشهم معك، ينبغي عليك دائماً أن تحاول الحصول على معلومات أكثر مما تعطي.

١ - يحب الناس التحدث عن أنفسهم، دعهم يفعلوا ذلك:

إن نصف معركة الحصول على معلومات أكثرما تعطي، تكمن في القرار الواعي في التمسك بالشق الأول وليس الثاني.

لقد تعرفت على تنفيذيين وقبل الدخول في اجتماع مبيعات، يحاولون استقطاع دقيقتين من الاجتماع للتحدث عن شركاتهم تاركين مدة عشرين دقيقة للعملاء للتحدث عن شركاتهم بدورهم، وكما قد تبدو هذه المعادلة لا متوازنة، إلا أن القليل فقط من العملاء يتضايقون منها.

٢ - ادفع الطرف الآخر إلى موقف المجيب عن الأسئلة :

لم أشهد في حياتي فشل جهد مبيعات، بسبب طرح البائع العديد من الأسئلة، ولم أشهد كذلك نجاح أحد عندما يبقى البائع بلا حراك مجيباً على الأسئلة فقط.

وللحصول على معلومات يجب عليك ضبط إيقاع العميل المتوقع مع إيقاع أسئلتك ـ و أجوبتك ـ دون أن تبدو مثل المدعي العام.

انظر حول المكتب معلقاً على الأثاث ، المنظر، أشياء صغيرة على الطاولة، ابدأ بأي سؤال بكلمة مجاملة فقد تكون محمودة (هذه صورة رائعة ـ هل هؤلاء أطفالك؟) أو محدداً (لقد ساعدني مضربك للتنس في اللعب، كم عدد الذين اشتروا هذا الموديل؟) ولكن يجب أن يكون إطراءً صادقاً لا خداعاً، إن أعنف سؤال في إطار من اللطف، سوف يأتي بأكثر الإجابات لطفاً.

٣ - حاول الاستفادة من حالة عدم استعداد الطرف الآخر :

بغض النظر عن مدى استعدادك لعرض مبيعات، فلا توجد ضمانة بأن العميل المحتمل قد استعد هو أيضاً لك. ففي مرحلة ما من مراحل المهنة، سوف تخطو داخل مكاتب العملاء أو الزبائن المحتملين وتواجه غرفة غاصّة بأشخاص: (أ) لا فكرة لديهم عنك (ب) لديهم دقائق قليلة

فقط للاستماع إليك (جـ) غير مهتمين أو (د) لا سلطة لديهم حتى ولو اهتموا. ومثل هذه الاعتبارات يجب ألا تمر دون ذكر أو تأنيب، قل لهم أنك أصبت بخيبة أمل، أو في معظم الأحوال يجب أن يعتذر لك صاحب القرار، وهذه معلومات قيّمة.

لقد ذهب أحد مديرينا مؤخراً لتقديم عرض مبيعات على مسافة آلاف الأميال، ومنذ البداية لم يمض أي شيء على نحو صحيح، حيث ادعى عدد من الحضور أن لديهم مواعيد أخرى بعد عشرين دقيقة. وجهاز الفيديو في القاعة لم يكن مناسباً لعرض شريط الفيديو الذي أحضره معه. ولم يكن واضحاً من هو المسئول، قام مديرنا بعملية مسح سريعة واستعد للمغادرة قائلاً: «ليس هذا وضعاً منصفاً، فقد سافرت أربع ساعات طيران لألتقي بكم، لن أضيع وقتي ووقتكم بالإسراع في عرضي هذا»

«أنت لا تضيع وقتك» هكذا قالت سيدة صغيرة عرّفت نفسها بأنها مدير الإدارة المساعد للتسويق، وأضافت: «أنا أتخذ القرارات هنا». تلك كانت معلومات قيّمة، ومسلحاً بهذه المعلومة اقترح عليها عقد اجتماع مقتصر أثمر بسرعة عن صفقة مبيعات.

٤ - ابحث عن الالتزام الخفي:

بعض العملاء لديهم فعلاً الرغبة في الشراء، ولكن لديهم أساليب

ملتوية ليخبروك بذلك، فقد يرهبونك بالأرقام أو الحوار معك ليظهروا لك مدى ذكائهم، ولحسن الحظ، نجد أن أقوى الخصوم كثيراً ما يكون لديه أقوى رغبة.

لقد حدث مرة أن عرض أحد مديرينا رعاية مناسبة رياضية كبرى على نائب مدير التسويق في شركة رأسمالها عشرات البلايين من الدولارات، وبعد عرضنا لأرقام تكلفة البرنامج رد علينا نائب مدير التسويق بتقديرات أقل قائلاً: «نحن نرغب في العمل معكم على أساس هذه الشروط وليس غيرها» المدير عديم الخبرة الذي لديه مبلغ محدد من الدولارات في ذهنه قد لا يكون قد سمع بنائب مدير التسويق يقول: «نحن نرغب في العمل معكم . . » أما المدير الخبير فقد يتوقف عندها. وقد حدث، حيث حصلنا على اتفاق معهم وفق شروطهم، ولكن مع نجاح البرنامج وازدياد ارتباطهم به ومشاركتهم فيه، فقد اقتربوا بالفعل من شروطنا.

كيف تعالج الأسئلة التي لا تستطيع أو لا ترغب في الإجابة عنها؟

ذات مرة كنت أعرف مديراً تنفيذياً ممن ينفجرون في ضحكة عصبية حين تسأله سؤالاً استدراجياً يمانع في الرد عليه، وكانت ضحكته تزودني بمعلومات مفادها، أن الأمور لا تسير على مايرام لديه. فقد أسأله ببراءة: «كيف حال أعمالك؟» وعلى الفور يبدأ في القهقهة،

وبصرف النظر عما قاله لاحقاً، وعندها أكون قد عرفت الإجابة. وعندما ذكرت له مرة أن هذه العادة العصبية قد جعلت منه كتاباً مفتوحاً أجابني قائلاً: «الشيء الذي يؤلمني هو أنني مدرك أني أفعل ذلك ومع هذا لا أستطيع التوقف». ومن الواضح، أن الحل لهذا الزميل هو التوقف عن الضحك ولكن ذلك مثل أن تطلب من شخص ألا يحمر وجهه خجلاً عندما يتعرض لما يدعوه للارتباك. أمر قوله أسهل من تنفيذه. والأمر المحزن في حالته، أن هناك أربعة طرق لمعالجة أي سؤال لا ترغب حقيقة، أو ببساطة لايمكنك الإجابة عنه:

١- تـجـنـبـه:

والأفضل بنوع من الدعابة. فقد تحدثت مرة في محاضرة في كلية الدراسات المالية في جامعة فيلادلفيا حيث عرضني الطلاب لامتحان عسير من جراء سيل أسئلتهم وإلى حد ما أسئلة شخصية. فأحد الطلبة يريد أن يعرف ماذا سأفعل إذا كان أمامي أربعة وعشرون ساعة فقط في الحياة أي قبل أن أموت. الآن، وحتى لو كنت أعرف الإجابة عن هذا السؤال العدمي فإن قاعة مكتظة بعدة مئات من الشباب ليست المكان المناسب لطرح أكثر آرائي خصوصية. وباختياري لكلماتي بعناية قلت له: «بالتأكيد سوف يعتمد ذلك على المكان الذي أكن فيه» ضحكوا جميعاً، ثم واصلت: «ومع من أكون» فضحكوا ثانية، وقد كانت تلك ثغرتي لتغيير الموضوع ومن ثم المضي قدماً لتجنب السؤال تماماً.

٢- أثنِ على السؤال :

هنالك عنصر استعراضي في العديد من الأسئلة والذي يمكن أن تستغله لصالحك إذا أدركت أن من يسألك (أ) يعرف الإجابة بالفعل أو (ب) يحاول تسجيل نقاط على حسابك. فعندما يطرح الناس سؤالاً مصمماً بوضوح لاستعراض ذكائهم ولا شيء غيره، فأثن عليهم. قل لهم: «هذا سؤال مهم جداً». فسوف يكونون مشغولين جداً بتهنئة أنفسهم، ولن يلاحظوا أنك قد انتقلت إلى موضوع آخر.

٣- عبر عن السؤال بطريقة أخرى :

وهذه هي المراوغة الكلاسيكية للسياسيين: أجب عن السؤال إجابة موفقة وعبر عنه من جديد بقولك: «ما أعتقد أنك تسألني عنه هو . . ». لاشيء خطأ في إعادة طرح السؤال بطريقة أخرى ليناسب جدول أعمالك. وإذا أمكنك التحايل للخروج من مأزق، فسوف يحترمك معظم الناس (ويعجبون بك في سرهم).

٤- رد السؤال نفسه:

إنني أعرف مديراً تنفيذياً لديه عادة جنونية في الرد على أسئلة جس النبض برد السؤال نفسه للسائل. فقد سمعت رجل مبيعات يسأله «ما هى ميزانيتك لهذا المشروع؟» وقد رد ببساطة متناهية، «قل لي أنت ما

هي الميزانية المطلوبة؟» مبدئياً، اعتقدت أنه كان داهية وذكي جداً. ولكن المدهش كم عدد الذين يقعون في شركه. فأحياناً يعتبر رد السؤال مرة أخرى للسائل تصرفاً ذكياً. لسبب واحد، وهو أنه يعطي المسئول التنفيذي وقتاً أطول لتقويم موقفه بينما يدفع الطرف الآخر لكشف ما بداخله.

ثانياً: تعتبر إيماءة محببة تدل على أنه سوف يتعامل بإنصاف معك إذا كنت منصفاً في البداية. وفي ظل علاقة منافع متبادلة، فإن مثل هذا المسئول التنفيذي يعطي بقدر ما يأخذ. أنا هنا لا أقترح أن هذه التكتيكات للتملص من مواقف هي أساليب قياسية بالنسبة لي أو لمعظم التنفيذيين الذين أعرفهم. يجب استخدام أسلوب التملص في أضيق نطاق ممكن وفقط في أكثر الظروف حساسية. وفي الحقيقة، تعتبر الصراحة المطلقة عموماً أفضل تكتيك، فعندما يسألني الناس سؤالاً استدراجياً، سؤالاً تطفلياً، أحاول تجريدهم من سلاحهم بإجابة صريحة لا لبس فيها. وعادة ما تكون هي آخر شيء يتوقعون سماعه.

كيف تتجنب الاعتراض العنيف:

هنالك أسباب عديدة لانهيار المباحثات. حب الذات دائماً عقبة على الطريق. انفجار العواطف وعبارات مثل «محطم صفقات» و«هذا غير قابل للتفاوض» تتطاير إلى حد العجرفة. ولكن بصيغة أو أخرى،

نجد أن المباحثات المنهارة تصل درجة الغليان عند طرح موضوع الأسعار وباعتبارك البائع قد يكون لديك في ذهنك رقم دولارات معين هو حد الموافقة بالبيع. والمشتري فقط هو الذي لديه مبالغ كبيرة لصرفها. فكيف تصلان إلى اتفاق مرض للطرفين هو هدف المباحثات. وهذا هو السبب في أهمية استكشاف كافة المسائل المحيطة بالاتفاق مثال؛ التوقيت، التسليم، حصر الحقوق، التمويل وذلك قبل تحديد سعرك. وإذا أردت أن ترسم خط نيران لسحب أي اعتراض عنيف من عملاء محتملين، فحاول تحديد سعر خيالي لا يتوقعونه أبداً. كان لأحد المديرين التنفيذيين ممن أعرفهم نظرية جديرة بالاهتمام، حول كيفية معالجة الاعتراضات العنيفة من الأطراف الأخرى. فهو يتجاهلهم وينتقل إلى شيء آخر، على أساس النظرية التي تقول: إن الاعتراض كان سريعاً وبتصميم قوي. وفي تلك الحالة لا سبيل لك لكي تتمكن من تغيير ما في أذهانهم أو الدفاع عن موقفك بنجاح. أتمنى لو كان في إمكاني الاتفاق مع النظرية، ولكن من ناحية عملية فقد اكتشفت أنه بمجرد أن يتصلب الناس في موقف معين، فلا شيء يمكن أن يزحزحهم من موقفهم هذا. فأنت لم تعد تفاوض في هذه الحالات، وإنما تحاول إيجاد منفذ لهم لحفظ ماء وجوههم.

إن أفضل طريقة لمعالجة الاعتراضات العنيفة، هي أن تتجنبها كلية. لم يحصل أن ذكرت رقماً معيناً ما لم أعرف أن الطرف الآخر قد تمت

تهيئته تماماً لسماعه. وأنا أحب تمهيد طريقي دخولاً إلى مناقشة السعر أكثر من أن أكون مثل ثور هائج يقتحم متجراً صينياً. فإذا كنت أعرض بيع مناسبة رياضية لشركة سيارات، فمن المحتمل أن أعطيهم فكرة حول ما يفعله المنافس في نفس المناسبة. سأقول لهم: «هناك أشياء كثيرة يمكنهم عملها استناداً إلى حجم العائد الذي يرغبون فيه وحجم المال الواجب عليهم إنفاقه.

لقد عرضت مرة على بيوك للسيارات رعاية مناسبة «جائزة بيوك» مقابل عشرة ملايين دولار، ثم صمت لحظة وقلت لنفسي، إذا اعترضوا قائلين: «لاسبيل إلى إنفاق كل هذا المبلغ الكبير»، أكون على الأقل قد انتزعت تلك الحقيقة دون مواجهات في الاجتماعات أو دفعهم إلى الزاوية. فقد حددت سعري ولكنني عرفت ما فيه الكفاية عن سعرهم. كما احتفظت بخيار تعديل ما يمكننا بيعه على ضوئه. هذا مبدأ أساسي في البيع.

ومعظم رجال المبيعات ـ سواء كانوا يبيعون أجهزة منزلية أو منازل ـ لديهم حس كاف ليسألوا أولاً «ماذا في إمكانك أن تتحمله؟». ولكن في المبيعات الكبيرة؛ حيث يتطلع رجال المبيعات إلى الشركات الكبرى، ويرون فقط الجيوب العميقة ـ فهذا هو نوع الحس الذي كثيراً ما ينسونه.

الخيارات الصغيرة التي قد تعني الكثير جداً :

على الدوام قد تتعلم شيئاً عن شخص ما عندما يجبر على الاختيار بين الخيار (أ) والخيار (ب). أعرض على طفل شيكولاتة أو أيس كريم ولاشيء غيرهما، وسوف تعرف رغبته المفضلة. وهذه هي سيكولوجية البقالات البسيطة. ولكن في عالم التجارة، حيث الحصة أكبر، فقد تكلف أكثر.

إن طرح الخيارين (أ) و(ب) على الطرف الآخر، سيمنحك ميزة تفاوضية، ولكن خيارات (أ) و(ب) قد تصيب أحياناً دون جهد من جانبك ودون أن يعلم الطرف الآخر أنه قد اختار.

لقد التقيت مؤخراً بأحد كبار التنفيذيين في لندن لمناقشة أنواع مختلفة من المشاريع يرغب في تنفيذها معنا، وكنا في جناح أحد الفنادق في حضور أحد صغار المديرين لديه، وأثناء حديث كبير التنفيذيين حول مشروع بعينه، رنّ جرس الهاتف فردَّ عليه بنفسه مبدياً بعض الملاحظات، ومن ثمَّ قفل السماعة، ومن ثمّ انتقل إلى مشروع آخر ومرّة أخرى رن جرس الهاتف، وفي هذه المرّة ذهب ذلك المدير الصغير ليرد على الهاتف. وهنا قمت بتحديد خيار إيحائي ولا أعتقد أن أياً منهما قد فطن لذلك.

فالإيحاء الذي أدركته هو أن النقاش الذي قاطعته المكالمة الهاتفية

الثانية أكثر أهمية لشركتهم من المكالمة الأولى؛ لأن المدير الصغير لا يريد ما يصرف انتباه رئيسه عن هذا النقاش المهم، ولم يكن مهتماً في المرة الأولى بالنقاش عندما رنّ جرس الهاتف في المكالمة الأولى وترك رئيسه يرد. وأخيراً عندما انتقلنا إلى المواضيع الأخرى وردّ كبير التنفيذيين على مكالمة ثالثة بنفسه تأكد انطباعي.

تطوير غريزة القاتل ـ لكن بلا دم أو عرق أو دموع:

إنني كثيراً ما أسمع بأن شخصاً ما يوصف بأن لديه «غريزة قاتل»، ولكنني لم أكن متأكداً من حقيقة معناها.

فبعض الناس يقارن غريزة القاتل لدى رجل مبيعات بتلك التي لدى «صاحب اللمسات الأخيرة»، مثال بطل ملاكمة أو بطل تنس الذي في إمكانه دوماً إخراج خصمه من المباراة، ولكن هذا لا ينطبق دائماً على عالم التجارة؛ حيث من الأقوم إبقاء خصمك في المباراة بدلاً من حسمه في جولة مبكرة.

وبعض الناس يعتقد بأن «غريزة القاتل» تعني البحث عن الوريد الوداجي لخصمك ـ بمعنى العثور على نقاط ضعف خصمك واستغلالها. وهذا مفيد في عالم التجارة أيضاً، ولكن ليس في حالة أن يتعامل الطرف الآخر من مركز قوة، وأنا أكثر ثقة في الشخص الذي يضرب في نقاط قوة الطرف الآخر بدلاً من ذلك الذي يركز ببساطة

على النقاط السهلة. ويبدو لي أن غريزة القاتل الحقيقية ذات علاقة كبيرة بالغريزة أكثر منها مع أن تكون «قاتلاً»، وأعتقد بأن ما يلي هي غرائز جيدة في التفاوض التجاري:

١ - الزمن كفيل بعلاج معظم الجروح:

في سنواتي الأولى، كنت أفقد برودي عندما لا تسير الأحداث في اتجاهي، فإذا وقع عميلي المحتمل مع شركة أخرى، فقد أهاجم الرجل أحياناً مشافهة بدعوى اتخاذه قراراً أثر فيّ عكسياً، وعلى الرغم من فقداننا للصفقة، كنت أعتقد أن في إمكاني شحنه لتغيير الأمر الواقع. لم أكتشف أن استراتيجية المواجهة التي أتبناها تدمر موقفي مع أولئك الذين كنت أحاول تأسيس علاقة معهم، وأنه ينبغي أن أتراجع محدثاً نفسي: «هذا سخف، انتظر سنة أو سنتين، وسوف يعودون». ومع تقدمي في السن اقتنعت بأن الزمن كفيل بمعالجة معظم الأخطاء، وهو أفضل سلاح تملكه.

٢ - أحياناً.. ليس المال كل شيء:

يقول المثل الشائع: «عندما يقول الناس ليس المال كل شيء، وإنما المبادئ، تأكد بأنه المال». ولكن المفاوض الناجح سوف يضحي بالمال من أجل فوائد معينة غير مادية دون أن يعيد التفكير فيها. فعلى سبيل المثال، كثيراً ما نلاحظ أن المنظمين لمناسبة رياضية كبرى سوف يتنازلون

عن بعض النقاط المالية في سبيل اختيار أفضل شبكة تلفزيونية حول العالم لعرض المناسبة على أحسن وجه، فالمنظمون الناجحون من الكفاءة بحيث يدركون أن العرض على أوسع نطاق (يضمن استمرار المناسبة أطول فترة ممكنة) وهو عادة أكثر قيمة من مبلغ إضافي بسيط .

٣ - وماذا يهم إذا لم يكن من ابتكاراتنا ؟

كان لنا زميل يتشبث بمشاريعه التي يبتكرها بنفسه، ولكنه يكره تلك التي يبادرها آخرون. وهذا نوع من أعراض مرض «لم يبتكر هنا» الكلاسيكي، وهذا الزميل يمكن أن يقضي على أي مشروع بتعصبه هذا؛ لأنه لا يمكن التعويل عليه في متابعة مشروع ليلقي زملاؤه التأنيب على فشلهم، إن التنفيذي الذي أفضله أكثر هو الذي يغرس أسنانه في مشروع سواء كان من بنات أفكارنا أو من ابتكار جهة أخرى، فجانب «القاتل» فيه يقول: «لا تدعه يفلت»، و«الغريزة» تقول: «لا يهم من يكسب السمعة».

٤ - لا مجد بدون شجاعة :

معظم الناس من الذكاء بحيث يدركون متى تكون لديهم فائدة في المفاوضات، ولكن ليسوا جميعاً يملكون الشجاعة لاستغلالها. لقد سبق لي أن جلست في اجتماع في هوليوود ضم مدير استديو سينمائي وثلاثة من الأوربيين يرغبون في شراء حقوق عدة أفلام. وطرح مدير

الاستديو سعراً فلكياً، ورد الوفد الأوربي بتقديم عرض مهين. وهنا قال مدير الاستديو السينمائي: «أيها السادة، لم يعد هناك ما نبحثه» وودعهم خارج المكتب بكل لطف.

لقد انتهى الاجتماع بعد دقيقتين وثماني عشرة ثانية، ولكن التفت إليّ صديقي قائلاً: «سوف يعودون بعد أن يفيقوا من هذه الصدمة، لقد طاروا مسافة بعيدة بحيث لا يستطيعون العودة بأيد خالية الوفاض» وثبت صحة استنتاجه في اليوم التالي.

٥ - لابد أن هناك خطأ ما . . سيد مورغان:

لا يمكن أن أفكر في فارق واضح بين «القاتل» و«الغريزة» أكثر من القصة التالية التي جمعت بين السيد مورغان والسيد روكفلر.

ففي مرّة من المرات رغب السيد/ جي بي مورغان في شراء كمية كبيرة من خام الحديد في منيسوتا من جون روكفلر، وأرسل روكفلر ابنه للقاء مورغان لجسّ نبضه، فقال مورغان لابن روكفلر: «حسناً، ما هو سعرك؟»، وهنا قال: روكفلر: «أعتقد بأن هناك خطأ ما سيد مورغان، أنا لم أحضر إلى هنا لأبيع، ولكنني فهمت أنك ترغب في الشراء».

قد يكون مورغان «قاتلاً» أسطورياً، ولكن روكفلر كانت لديه الغريزة الصحيحة.

كيف تتعامل مع عقدة التعالي لديهم ؟

خلال عمر العمل التجاري سوف تأخذ نصيبك من الأبهة والعظمة وكقاعدة عامة، فإن لديك ثلاث استجابات للمتبجحين والمغرورين :

أولاً: يمكنك تجنبهم (من المحتمل أن تعزل نفسك بذلك من ثلثي رجال الأعمال).

ثانياً: يمكنك منافستهم، مسايراً كل واحدة من مباهاتهم ومبالغاتهم بواحدة من عندك، ويسقط الناس في هذا الشرك أكثر مما يعتقدون.

ثالثاً: يمكنك قلب الطاولة عليهم، بإغرائهم عن طريق إطرائهم ومدحهم (الذي هو كل ما يرغبون فيه).

لقد تناولت مرة طعام الغداء مع اثنين من أكثر أصحاب عقدة تعال على وجه كوكبنا، فقد قضى هذان الشخصان ـ وهما من أغنى الأغنياء ـ الليل كله يحاول كل منهما أن يثير إعجاب الطرف الآخر.

فعندما ذكر أحدهما منزله المكون من ٢٨ غرفة في جنوب فرنسا، استدعى الآخر الفيلا ذات الـ ٢٩ غرفة التي يملكها في الكاريبي، وعندما وصف أحدهما التحسينات التي أدخلها على طائرته امتدح الآخر سرعة طائرته الخاصة، وإذا ذكر أحدهما أنه تبرع بمبلغ ٣٠ مليون

دولار لمستشفى في أمريكا الجنوبية، يذكر الآخر أنه تبرع بمبلغ ٣٥ مليون دولار لمركز طبي في تل أبيب.

لقد استمر الحوار طوال الليل، وفي النهاية قال الثري الأول للآخر: «هل تدخن السيجار؟» فأجاب الثاني: «نعم» فقال الأول: «حسناً، حاول تدخين واحدة من عندي، فقد تلقيتها الأسبوع الماضي من الرئيس ماركوس». وهنا قال الثاني مفاخراً: «لا بل خذ واحدة مني، فقد تلقيتها للتو من الرئيس كاسترو».

انطلاقاً مما شاهدنا، فكل من هذين الرجلين يعتقد بأن الطرف الآخر مغفل وغبي لمحاولته تجاوزه، ولكن كل هذا لا يمنعني من التفكير من أنه إذا تبنى أحدهما عقلية الحليم وسمح لنفسه بأن يكون الأكثر إعجاباً بيخت، وطائرات ومستشفيات الآخر التي تحمل اسمه، لاشك أن شيئاً إيجابياً وباقياً قد ينشأ من ذلك. فعندما تلتقي بأحد من هؤلاء الناس الذين يظنون أنهم حققوا شيئاً في حياتهم (أو تعتقد ذلك) ويرغبون في اللعب بورقته، أعتقد بأنه من الأفضل لك كثيراً أن تشجعهم مسايراً بهرجتهم الزائفة بدلاً من محاولة التطاول عليهم ببهرجة أكبر.

لا يمكنك قول نعم ما لم تتعلم قول لا:

الذين يعرفونني جيداً سوف يقولون لك إنني أتخذ القرارات بسرعة، ولكنني في بعض الأحيان أحتاج لسنوات لكي أقرر.

فعندما يتعلق الأمر باتخاذ قرار، فأنا أعمل كل ما في وسعي لكي أقول: لا قبل أن أقول: نعم. وأنا أضع أهمية كبرى للالتزام عند قول: نعم، وبمجرد أن أوافق على شيء، لا أنظر إلى الخلف أو أراجع نفسي. للأسف، لم يجعل ذلك من عملية اتخاذ قراري شيئاً مضموناً، ومثلي مثل غيري، فأنا مازلت أتضرع إلى منطق العمل التجاري الغامض والمخادع الذي في إمكانه أن يجعل من اختيار سيء يبدو وكأنه الأحسن.

وفيما يلي خمس حالات كثيراً ما تقود إلى قرارات خاطئة:

١ - هل تستمع لما يقولونه؟

عندما ألتقي بالناس لا أفترض أنهم يعلمون من أنا، فإن كان لدي أبسط إحساس بأنهم قد نسوا اسمي، فأنا أرفع يدي وأقول لهم على الفور: «أنا مارل ماكورماك»، ولا أنتظر ليسألوني، ومثل هذه الإيماءة قد تنهي الكثير من الحرج والإرباك أكثر مما تدعو إليه.

ويحدث نفس الشيء في التفاوض التجاري، فالذين يفتقرون إلى التهذيب قد يسمحون لأنفسهم بالسقوط في الشرك أثناء التفاوض؛ حيث لا فكرة واضحة لديهم حول ما يقوله الطرف الآخر حقاً، والأسوأ من ذلك، أنهم يستمرون في اتخاذ القرارات دون أن يتيحوا الفرصة لسؤال أنفسهم: «هل نحن نتحدث عن نفس الشيء؟»

٢ - هل أنت تحت تأثير التفكير الجماعي؟

نادراً ما تكون قرارات المجموعة، قرارات جيدة، وهذا ما يثير شكوك الناس عندما يجتمعون في غرفة بهدف تحقيق إجماع، إنهم يصبحون قابلين للاتفاق، مرعوبين بالرئيس، ويتخذون مواقف يظنون أن الرئيس يود سماعها، ويصبحون أكثر تردداً في تحدي بعضهم البعض. وبعد حين، مع ترديد كل منهم نفس وجهة نظر الآخر، ويظللهم حس جماعي يُسميه علماء النفس «التفكير الجماعي»، وكثيراً ما يقود هذا الحس الجماعي الناس إلى نتائج تصطدم بالحقيقة.

وهذا ما جعل الرئيس كندي وأفضل مستشاريه يعتقدون أن في إمكان ١٤٠٠ من المنفيين الكوبيين غزو خليج الخنازير تحت ظروف مستحيلة ويهزمون جيش كاسترو المكون من ٢٠٠,٠٠٠ جندي. أو لماذا تقرر أسرة قيادة سيارتها مسافة ٣٠٠ ميل لزيارة «الجدة»؟ ليس بسبب الرغبة في القيادة ٧ ساعات أو رؤية جدتهم؛ ولكن لأن كل فرد في الأسرة يعتقد بأن كل فرد آخر يرغب في الذهاب.

وهذا أيضاً ما يدعوني إلى الاستماع لكافة وجهات النظر، ولكنني أتخذ قراري بمفردي بعد أن يذهب الجميع.

٣ - كيف تتم صياغة الخيارات ؟

إذا أجبرت على الاختيار بين صفقة فيها فرص نجاح بنسبة ٨٠٪ وأخرى فيها نسبة مخاطرة بالفشل تعادل ٢٠٪ ، فأيهما تختار؟

إن معظم الناس سيختارون الأولى، على الرغم من تحديد الخيارات؛ وذلك لأنهم يستجيبون إيجابياً للخيارات التي تتم صياغتها بشكل مؤثر ومبشّر بالنجاح، بمعنى من منطلق النجاح بدلاً من الفشل، فرجل المبيعات الموفق سوف يدرك كيف يصوغ عباراته في صورة أكثر إيجابية، ولكي يعرف اتخاذ القرارات جيداً فسوف يدرك ما يفعله رجل المبيعات، ويستكشف خياراته من رؤية مختلفة.

٤ - هل نظرت إلى أبعد من أحدث بيانات متوفرة ؟

بنفس الطريقة التي ينبغي عليك اتباعها لمعرفة الموظفين ممن هم تحتك بمستويين وظيفيين، ينبغي عليك أيضاً محاولة النظر في بيانات على نفس المستويين المذكورين، أي أبعد من البيانات التي بنيت عليها قراراتك، وعندما يتعلق الموضوع بأرقام، نجد أن العديد من التنفيذيين يتخذون مسارات أشد مقاومة، فهم يسمحون لأنفسهم بالاستسلام للبيانات المتوفرة تحت اليد (خاصة إذا كانت تناسب تصوراتهم المسبقة)، بدلاً من البحث عن البيانات التي ليست في متناول اليد وأكثر وثوقاً.

ففي المستويات الأولية على سبيل المثال، إذا كنت أملك مجموعة سيارات للبيع، وسألت مدير مبيعاتي عن كيف تسير الأمور لدينا؟ سيقول: «عظيم، فقد بعنا خمسين سيارة هذا الأسبوع». فعلاً ذلك حسب آخر البيانات ولكنها عملياً عديمة الجدوى فمدير مبيعاتي لم يخبرني كم عدد السيارات التي بعناها في فترة مقارنة بالشهر الماضي أو السنة الماضية؟ أو كم عدد الموديلات القديمة من بين الخمسين سيارة المذكورة؟ (حيث هامش الأرباح أكبر)، أو حتى كم عدد السيارات الممولة؟ وما هو معدل أرباحها؟ إنني أصرّ على هذا النوع من المعلومات قبل اتخاذ قراري بطرد المدير أو منحه ترقية.

هل تبالغ في تقدير نجاحك؟

لا يستطيع الناس مقاومة ربط مشكلة قائمة بنجاح سابق، خاصةً إذا مكنتهم من اختيار أسلوب إجرائي نجح من قبل. إذا احتفظت بهذا المفهوم، فقد تبدأ في المبالغة في تقدير نجاحاتك، وبذلك تكون قد وقعت في حب قصاصات جريدتك.

ستبدأ في قياس كافة الحالات بمقارنتها بماضيك المجيد بدلاً من السعي إلى الفرص الجديدة انطلاقاً من تبايناتها.

وأحياناً، قد يدفعك من هم معك إلى الوقوع في هذا الشَرك، فقد حدث أن حضر أحد المديرين عندنا لمقابلتي بخصوص مشكلة عميل

لنا، وهي حالة عامة في عملنا، فصديق إحدى الرياضيات يعتقد بأنه في إمكانه إدارة شؤونها المالية أفضل منا.

حقاً، سيكون من السهل عليّ أن أوضح له كيف عالجنا مثل هذه الحالات في الماضي، ولكن ما ناسبنا منذ ستة شهور مضت قد لا يناسب اليوم، وانطلاقاً من التنوع الواسع للشخصيات والمشاعر، فمن الخطورة بمكان بناء قرار على أساسها.

ومهما كلف الأمر، حاول أن تتعلم من خبرتك، ولكن ضع في ذهنك أن خبرتك ليست سليمة على الدوام.

اجعله شخصياً . . أو ما تعلمته من العراب :

«ليس أمراً شخصياً . . إنه عمل بمعنى الكلمة»، هكذا قال مايكل كوليون في واحد من أفضل إصدارات كتب الأعمال التجارية، وهو «العراب» لماريو بوزو. فالتمييز مهم جداً؛ لأنني أعتقد بأن لديك هامشاً تفاوضياً إذا استطعت أن تحول الموضوع إلى شيء شخصي بدلاً من عمل. فقد تعلمت هذا في السنوات الماضية عند مناقشتنا لعقود لفترات طويلة لصالح عملائنا من الرياضيين. على سبيل المثال، إذا منحت الخيار (أ) لعقد مدته عام مع خيار تجديده لمدة خمس سنوات، أو (ب) عقد لمدة خمس سنوات مع خيار إنهائه بعد عام واحد، فأيهما تختار باعتبارك عميلاً؟

لقد نصحنا عملاءنا بأن يختاروا الثاني، على أساس النظرية التي تقول: إنه من السهل على الطرف الآخر تجاهل خيار التجديد بدلاً من أن يقول لك: «أنت مطرود». فالتجديدات كما علمتنا التجارب هي عمل، بينما إنهاء العقود أمر شخصي.

إن إدخال العنصر الشخصي يمكن أن يحسن من فرصك في أي مرحلة من مراحل التفاوض، وليس في اللحظة التي ينتهي فيها التعاقد، ولا أعتقد بأن هناك شرحاً وافياً لهذا المبدأ في حالة تطبيق، أفضل من رواية «مجلة كالفورنيا» عن الكيفية التي أنجز بها بيرت فيلدز وهو من المحامين الأقوياء في هوليوود وممثل لعدد من كبار نجوم هوليوود، تسوية النزاع التعاقدي الذي كان عميله ماريو بوزو طرفاً فيه.

فبعد النجاح المنقطع النظير لفيلم العراب، مضى بوزو قدماً لكتابة النصوص الأصلية لـ «سوبرمان» و«سوبرمان ٢»، وقد توصل فيلدز إلى عقد فخم لصالح بوزو، بما في ذلك نسبة مئوية من كل تذكرة مسرح تباع. ومع ذلك، مانع مخرج سلسلة سوبرمان الكسندر سولكند في دفع نصيب بوزو من التذاكر.

وقد استخدم سولكند مجموعة محاميه كناطقين باسمه مدعياً أن النصوص التي كتبها بوزو لم تكن في مستوى «مقاييس الصنعة».

وبعد مطاردة المحامي فيلدز للقضية حول العالم؛ حيث حصل

على شهادات بجودة النصوص في العديد من القارات لم يملك إلا أن يبدي إعجابه وأسلوبه الشخصي في ممارسة أعماله.

فقد لاحظ أن سولكند يحب تقبيل أيادي النساء، وهو أسلوب رفيع لا يخذل صاحبه، وهو كذلك يعتز بصداقاته وتوقع فيلدز كذلك أنه مادام محامو سولكند قد عاملوا موضوع بوزو كمجرد عمل، فقد تكون بالنسبة لسولكند موضوعاً شخصياً أكثر.

لهذا أعدّ فيلدز الترتيبات لمواصلة المناقشات مع سولكند ومحاميه في فندق في سانريمو في إيطاليا، فتحدّث الرجلان فيلدز وسولكند بشكل ودي في حديقة الفندق بينما كان ماريو بوزو يتمشى في الجوار، واندهش سولكند واتجه بسرعة إلى بوزو صائحاً: «ماريو! صديقي».

وفي تلك اللحظة قفز فيلدز قائلاً: يا سيد سولكند، هل هناك أي شيء لم يفعله السيد ماريو بوزو بالنسبة للوفاء بعقده؟» وهنا تردد سولكند، فهل يعقل أن يسيء إلى صديقه العزيز ماريو في وجهه؟!

تشاور سولكند مع محاميه، وأعاد فيلدز نفس السؤال ابتسم سولكند لبوزو، وأجاب: «ليس فقط أن سيد بوزو قد نفذ كل ما هو مطلوب منه في ظل العقد، وإنما نفذه بشكل رائع».

وكما يبدو تكتيك فيلدز أنه طرح الحد الأقصى، إلا أنني لا أعتقد

بأنه أسلوب فاشل، مادام قد أضاف بُعداً شخصياً لحل حالة مستعصية ذاهبة في طريقها إلى ما لا نهاية.

وعلى العكس، أعتقد بأن هناك أوقاتاً، خاصة مع الأصدقاء الحميمين؛ حيث يمكنك دفع العنصر أو البعد الشخصي إلى أقصى حد. فأنا لا أتذكر عدد المرات التي شاهدت فيها رجال أعمال يعرضون على أصدقائهم في شركات أخرى صفقات سيئة متوقعين منهم المضي فيها قدماً بسبب العلاقة الشخصية، وهذا استغلال وفساد.

إنه المقابل لأن يطلب صديقك الحميم استلاف سيارتك الجديدة يوماً كاملاً، فأنت لن ترتاح لكلمة «لا»، ولكن أي صديق عاقل لن يفعل ذلك.

في تعاملك مع الأصدقاء، فمن الأفضل لك أن تتفاوض من منطلق الوقائع والميزات بدلاً من أسلوب أنت مدين لي بواحدة.

أحد المديرين ممن أعرفهم كان في صراع نفسي عنيف حول ما إذا كان من الأسلم مقابلة صديقه وهو صاحب القرار في شركة أخرى بشأن ما يراه أنه فكرة رائعة. فهو لا يريد أن يضع صديقه في موضع يقول فيه «لا» أو الأسوأ أن يقول «نعم» ضد حسن تقديره وحكمه على الفكرة نفسها. . وأخيراً اقتنع بأنها فرصة كبيرة له.

وفعلاً باع الفكرة لصديقه بإعطائه حق الاستماع إليها أولاً، قائلاً: «أنا أعرف بأني سوف أنفذ هذا المشروع مع شخص ما؛ لأن فكرته رائعة، ولكن نظراً لعلاقتنا، أشعر بأني مدين لك بإلقاء النظرة عليه».

إذا كانت المفاوضات كلها عملاً، فحاول إيجاد وسيلة لجعلها شخصية، وإذا كانت شخصية، فاجعلها عملاً تماماً.

انتبه لمرساة الدولار:

من الصعب التعميم حول أكثر العوامل أهمية في مفاوضات ناجحة. فالظروف تتفاوت على نحو واسع ولا توجد صفقتان متماثلتان. ويعتمد النجاح عادة على مدى جودة المنتجات أو الخدمات المعروضة على الطاولة ومجموعة أخرى من الاعتبارات مثل حسن التوقيت، الشخصية والحظ.

ولكن هناك جانب واحد من التفاوض، أنا متأكد منه: أول رقم دولارات تذكره هو الرقم الأكثر خطورة. وهذا ما يسمى «بمرساة الدولار» وهو أعلى أو أقل رقم يحدد الإطار ويؤثر في كل شيء لاحق. وكمشتر أو بائع، ينبغي أن تكون واعياً جداً لموضوع «مرساة الدولار». وما لم تكن أنت من يلقي بالمرساة، فليس في إمكانك التأكد من أين جاءت أم من ألقاها؟ فمرساة الدولار تسقط على العملاء والزبائن في جميع الأوقات في الحياة اليومية، عادة عندما لا يكون

للمنتج سعر تجزئة مقترح. على سبيل المثال، يضع بائعو التحف أسعاراً خيالية عليها ليتيحوا لأنفسهم هامش مناورة لتخفيض السعر بعد ذلك. ولكن «مرساة الدولار» أقل وضوحاً في حالات العمل التجاري.

ففي مفاوضات مطولة حيث يتطاير العديد من الأرقام في الهواء، ويصعب الفصل بين الحقيقي والزائف، فحتى المفاوض المخادع قد يخطئ في حد السعر الأدنى حيث يجب أن يكون ذلك الحد الأعلى. فيما يلي حالتان من حالات التفاوض حيث تكون عرضة للخطأ في الحكم:

١ - أسلوب الإغراء ثم التراجع معكوساً:

كلنا نعلم أسلوب البيع «بالإغراء ثم التراجع» ـ وهو أسلوب إغراء المشترين بأسعار مخفضة ومن ثم إقناعهم بدفع سعر أعلى ـ وهو أداة مبيعات معروفة جماهيرياً. ولكن في المبيعات الكبيرة؛ لا تستطيع البقاء في السوق طويلاً إذا بعت بأقل من سعر التكلفة؛ لأن استراتيجية الإغراء ثم التراجع أكثر فاعلية في عكسها. بمعنى: أن تهجم على الناس بإعلان أسعار عالية ومن ثم ادعاء مجاملتهم بدفع مبالغ أقل (سعر لا يزال مقبولاً لديك). وقد شاهدت عملية عكس أسلوب الإغراء ثم التراجع هذه قبل سنوات مضت ـ عندها كنت في الجانب المشتري.

فقد اتصل بنا مندوب شركة عارضاً علينا مشروعاً يناسب أهداف التسويق لدى أحد عملائنا. وللأسف كان السعر المطلوب ٣٠٠,٠٠٠ دولار. فأخبرت المندوب بأن هذا الرقم بعيد جداً عن سعرنا. واندهشت لاتفاق المندوب مع رأيي قائلاً: «أنت على صواب، فهو لا يستحق هذه القيمة»، وافترقنا بشكل ودي. وبعد مرور أسبوع اتصل بي هاتفياً قائلاً: «من سوء الحظ أن ذلك المشروع لا معنى له بمبلغ ٣٠٠,٠٠٠ دولار على الرغم من أنه يحل مشكلة عميلك. فهل في الإمكان أن أعرض عليكم مشروعاً أصغر قيمته ٧٥,٠٠٠ دولار وله نفس الأثر تقريباً؟» ومع رسوخ مرساة ٣٠٠,٠٠٠ دولار في ذهني، كنت مهتماً. فكيف أتجاوز صفقة ٣٠٠,٠٠٠ دولار بمبلغ ٧٥,٠٠٠ دولار؟ وفقط عندما توصلت العقول الإيجابية في شركتنا (الذين لم يسمعوا برقم ٣٠٠,٠٠٠ دولار) إلى نتيجة مفادها أن مشروع ٧٥,٠٠٠ دولار سوف يكون مناسباً بسعر ٢٥,٠٠٠ دولار، اقتنعت بأنه إلى أي مدى غيمت مرساة دولاراته على حكمي على المشروع.

٢- التفاوض غير المباشر:

من السهل جداً في التفاوض غير المباشر وضع سقف عال للسعر؛ لأنه لا أحد يميل إلى رفضه أو حتى تقويمه بموضوعية. على سبيل المثال، قد يخبرك جارك عرضاً أنه عرض منزله للبيع مقابل ٦٠٠,٠٠٠

دولار. هذه أخبار مثيرة للدهشة لأنك تعرف بأنه يستحق حوالي ٤٥٠,٠٠٠ دولار. ويخبرك جارك أنه حتى بذلك السعر لن يبيع. ولكن في الحقيقة، قد بدأت عملية البيع بالفعل. وهي بدأت في اللحظة التي طرح فيها مرساة ٦٠٠,٠٠٠ دولار عليك. صدقني، حال عثوره على زبون راغب في دفع مبلغ يقارب ٦٠٠,٠٠٠ دولار فسوف يبيع. ووجهة نظري هنا، أنه ليست القضية أن تتلاعب بالأرقام في العمل التجاري، ولكن احذر لأن الآخرين حريصون على لعب نفس الدور عليك.

اكسب ما يعادل ما تدفعه على «صفقة دون المستوى»:

أخبرني بعض خبراء التفاوض بأن هناك ثلاثة أنواع من الصفقات في عالم التجارة: جيدة ـ سيئة ـ دون المستوى. ففي الصفقة الجيدة كلا الطرفين سعيد. وفي الصفقة السيئة أحد الطرفين أكثر سعادة من الآخر. وفي الصفقة دون المستوى ليس لأي طرف الكثير مما يشكو منه ـ ولكنهما يفعلان. فهذا النوع من الرضا وما يقود إليه من مرارات وتسميم علاقة عمل صحيحة، هو أحد أسباب اعتقادي بأن الصفقة دون المستوى هي أخطر الصفقات. لقد لاحظت ذلك قبل سنوات مع استشاري أعرفه. فقد احتاجت شركة صغيرة، تتوسع بسرعة، إلى خبرته وخدماته ولكنها ستدفع له فقط جزءاً من قيمة الاستشارة الشهرية

العادية. وبعد تردد وافق على هذه الرسوم المخفضة ولكن، بدأت الطبيعة البشرية فعلها حيث أصبح الاستشاري يقدم لعميله خدمات منخفضة أيضاً. وفي ذهنه أن الرسوم المخفضة جعلت من هذه المهمة ذات أولوية أقل. فلم يعد يرد على مكالمات العميل، ويقدم تقارير زائفة، ولا يفي بالمواعيد المحددة. وحتماً توصل العميل إلى نتيجة مفادها أنه حتى الرسوم المخفضة كثيرة جداً على هذا الاستشاري. وأهان سمعته كما فقد ثقة عميل لامع. وكان من الأفضل له ألا يوافق أصلاً بدلاً من أداء عمل بشكل سيء.

دعهم يعرفوا أنها صفقة دون المستوى:

إذا دخلت في صفقة دون المستوى، فمن الأهمية بمكان أن تضع عدم سعادتك بها فوق الطاولة بدلاً من أن تضعها في المهمة التي تؤديها. فأنا لا أتذكر كم مرة سمعت أن أشخاصاً وقَّعوا صفقات ثم بدؤوا يشكون بصورة خصوصية بأنهم لا يرغبون فيها. ومن المحتمل أن يكونوا هم نفس الأشخاص الذين يذهبون إلى مطعم ويستدعون «الجرسون» للشكوى من سوء الطعام بعد تناوله. إن السبيل الوحيد لكي تدع الآخرين يعرفون أنك تعرف أنها صفقة دون المستوى، أن تخبرهم بذلك. وهنالك العديد من المناسبات التي عرضت علينا فيها شركات توظيف أحد عملائنا من الرياضيين للظهور في عرض

تلفزيوني مقابل ٥٠٠٠ دولار ؛ وحيث نتلقى نحن عادة مبلغاً يعادل أربعة أو خمسة أضعاف ما يتلقاه الرياضي . فنحن لا نرفض مثل هذه العروض آلياً . فقد نقول: «إن عميلنا سوف يؤدي هذا الدور مقابل ٥٠٠٠ دولار، على الرغم من أنه لم يسبق أن قام به بأقل من ٢٠,٠٠٠ دولار. وهو يفعل ذلك لأنه (أ) يحبكم (ب) يعتقد بأننا يمكن أن نقوم بالكثير معاً في المستقبل. ولكن عليكم أن تفهموا شيئين: أولهما، أن مبلغ ٥٠٠٠ دولار ليس صفقة جيدة بالنسبة لنا. ثانياً، هذه آخر مرة نقبل فيها بمبلغ ٥٠٠٠ دولار. هذا النوع من الصراحة لا يجعلهم فقط مدينين لك، وإنما يكشفهم لفكرة عقد صفقات مستقبلية معهم.

أدخل في الصفقة وعيناك مفتوحتان:

إن أفضل نصيحة نقدمها لك عن «الصفقات دون المستوى» هي الدخول فيها وعيناك مفتوحتان والتفكير فيها باعتبارها الخطوة الأولى لسلسلة طويلة من الصفقات المحسنة. فعندما بدأنا ببيع حقوق التلفزة الدولية لمباريات الاتحاد الوطني للكرة قبل عدة سنوات، كانت اللامبالاة تجاه الكرة الأمريكية في الخارج تخيم علينا. وأدركنا أنه يتعين الصبر سنوات مع صفقات دون المستوى قبل الدخول في صفقات كبيرة، ولكننا قررنا أن نغامر ونتحمل النتيجة. ففي عام ١٩٨٢م وضعنا مباراة فريقي «إيجل وريدرز» في دوائر مغلقة في إنجلترا.

لقد كانت مباراة ممتعة ونادراً ما هلل لها الإنجليز، وبعد ذلك عرضنا على القناة الرابعة في التلفزيون البريطاني عرض مباراة الأسبوع. وكانت القناة الرابعة جديدة وقتها وهي قناة مستقلة وتحتاج إلى برامج مميزة، ولكن رغماً عن ذلك، كانت الصفقة التي حصلنا عليها أسوأ من الصفقة دون المستوى. كانت خطتنا غاية في البساطة؛ أن نُدخل مباراة الأسبوع في عرض محدد لمدة ساعة آملاً في تقبل الجمهور البريطاني لها. وربما يؤدي ذلك إلى تقبل جماهيري أوسع للرياضيين الأمريكيين، ويقود بدوره إلى صفقات جيدة في المستقبل. هذا تفكير القائد الخاسر، نظري وبسيط. ولكن يجب أن تذكر نفسك والطرف الآخر بأن الأوضاع لن تسير هكذا إلى مالا نهاية، والآن دخل الاتحاد الوطني للكرة في أمريكا في المرحلة الثانية من مشروع انتشاره ـ أعني مباريات حية للخارج. نحن الآن نستخدم أسلوباً مماثلاً في اليابان؛ حيث قام الاتحاد الأمريكي للكرة وشركة كوكاكولا برعاية (فطور الدائرة المغلقة) في طوكيو. وفي استراليا هناك برنامج مباريات ليلة الإثنين. وفي ايطاليا، هنالك ٧٢ فريقاً في ثلاثة مناطق تلعب الكرة الأمريكية. وهناك مناسبة تسمى «كأس الأمم الأوربية» لتحديد بطل أوربا في كرة القدم.

وقد تكون هناك إعفاءات وامتيازات في حالة تبني الفرق الأوربية واليابانية أسماء فرق كرة أمريكية. ولكن هذا النوع من النجاح من

الصعب تخيله في البداية. يجب أن تبلع الكثير من الصفقات دون المستوى قبل أن تستمتع بالوجبات الدسمة.

ما الذي يصنع مفاوضاً من الطراز العالمي:

ما هي المؤهلات التي تحتاجها لتكون مفاوضاً جيداً؟

المفاوض الجيد يعرف:

١- ما الذي يفاوض من أجله؟
٢- كم طول مدة الاتفاقية؟
٣- من هم المشاركون فيها؟
٤- من الذين تستثنيهم؟
٥- كم المبلغ المطروح للتداول؟

هذه هي أساسيات التفاوض، ركز عينيك، وحتى في المفاوضات المطولة والساخنة فسوف تؤدي دورك على الأقل في مستوى الطرف الثاني. ولكن التفاوض شيء أكثر من حفظ بعض القواعد. وبعد أن حددنا الأساسيات، أود أن ألقي الضوء أكثر على بعض المؤهلات والمواهب التي تصنع مفاوضاً من الطراز العالمي، من نوع المفاوض الذي يفرض شروطه دون مساومة نفسه أو عميله أو الصفقة نفسها وبدون أن يشعر الطرف الثاني بأنه قد جرت مساومتهم.

١- تجنب المواجهات:

العديد من الناس يخلطون بين فكرة أن تكون مفاوضاً عنيداً، وبين المقدرة على المواجهة، وهذا ليس صحيحاً. إن المواجهة جزء ضروري من التفاوض ولكن جرت العادة على المبالغة في تقديرها. ولاعلاقة لها بالصراحة وإنما بالتوقيت. وكقاعدة عامة للتفاوض، فأني أوفر كافة المواجهات للحظات الأخيرة، فإذا كانت هناك بعض المسائل التي يمكن أن تصبح مصدر جدال، فسأقوم بتأجيلها إلى حين حل كافة النقاط الآخرى من الاتفاقية. ولهذا الأسلوب فائدة ذات حدين:

أولاً: تضعك على نقطة الانطلاق الصحيحة عند بداية التفاوض. ومع ذلك، إذا بدأت باتخاذ خط متشدد مع شخص ما، فلا يمكن أن تتوقع منهم الإذعان للعديد من النقاط لاحقاً.

ثانياً: إنها تمهد طريقك إلى عقد صفقة. فبعد أسابيع أو شهور من العمل الشاق، يبدو الناس أكثر ليناً، أكثر ميلاً لحل واحدة من المسائل ـ بصرف النظر عن كم هي شائكة، إذا كانت هي المشكلة الوحيدة الباقية على الطاولة.

٢- احسبها بعناية:

أن أفضل المفاوضين هم الأكثر عناية بمن يتعين إحضارهم

للمفاوضات. على سبيل المثال، في العديد من المفاوضات، كان غيابي المقصود عن العملية هو أفضل شيء أعمله. وعندما يضغط الطرف الآخر في سبيل اتخاذ قرار في أمر من الأمور المعقدة، يقول من يمثلني: «أنا أحب ذلك، فهي معقولة بالنسبة لي، ولكن يجب أن أعود إلى مارك».

إن تكتيك التأخير هذا قد يثير غضب الطرف الآخر، ولكن توفير فرصة لمناقشة الموضوع لوحدنا مؤخراً قد يحسن من موقفنا. وبالمثل، فإذا أحضرت كل من هم صالحين للمفاوضات في شركتنا لاجتماع مع طرف آخر، فإني بذلك أكون قد فقدت فرصة المراجعة مع شخص ما غير موجود لأنه في اجتماع. ومن خبرتي، فإن عدم دفع جميع المفاوضين المحنكين إلى غرفة الاجتماع، يعتبر ذا فائدة كبرى.

٣- راجع أوراقك:

يحاول كل فرد أن يحضر بعض (الأوراق) إلى طاولة المفاوضات ـ سجل ماضي ـ عيب شخص ـ رئيس يقف على رأسه. بمعنى أن لكل طرف مفاوض أسلحته وهمومه.

أما المفاوض من الطراز العالمي فسوف يقرر مسبقاً عما إذا كانت الأوراق التي يحملها من النوع الذي يستجيب لها الطرف الآخر أم لا.

لقد اقترح علي أحد زملائي مرة بأن أنسحب من الاجتماع قبل بدايته نظراً لسمعتي كمفاوض بارع. وكانت مبرراته أن الطرف الآخر سوف يكون مغالياً كتعويض عن عدم وجود من يماثلني بين أعضاء فريقه وأنهم سيكونون أكثر مطالباً وتشدداً بهدف هزيمتي في لعبتي. رفضت الاقتراح، لأنني لا أدري أي سبب لانسحابي من الميدان؛ وذلك لأن الطرف الآخر يحترمني وينوي بذل كل جهد ممكن.

لقد ذكرني ذلك ما قاله لي مرة لاعب التنس الشهير بورغ باعتباره المصنف الأول في العالم حيث تم اختياره ليلعب المباراة الأولى في بطولة ويمبلدون للتنس حين سألته: «ما رأيك في الانسحاب؟».

رد بورغ بقوله: «ما الفرق؟ فأنا المصنف الأول في العالم ويفترض أن أهزم كل فرد».

٤- تذكر التنافس:

إن منافسة الطرف الآخر هي العامل غير المرئي في أي مفاوضات. فجميع الشركات تنزعج مما قام به أو يقوم به الطرف الآخر. فهي تحثهم، وتلفت انتباههم وتحركهم لعمل أي إيماءة غير عادية. فإذا كنت حساساً تجاه هذه المنافسات، يمكنك إذن مناقشة شروط تتجاوز كافة أحلامك.

وأتذكر مرة أن استقالت كامل الإدارة العليا لشركة أفلام الفنانين المتحدين في نفس اليوم. وكانت مشكلة الإدارة الجديدة واضحة: إقناع مجتمع السينما بأن شركة الفنانين المتحدين لا تزال لاعباً رئيسياً في صناعة السينما.

والحل: صرف مبالغ كبيرة.

وكان المستفيد من هذا التطور هو الصحفي جاي تاليسي الذي يبيع حقوق فيلم لكتابه «زوجة جاري». وكان الكتاب من أفضل الكتب الصادرة حديثاً ولكنه لا يصلح للسينما في نظر الكثيرين. ولكن كان وكيل الصحفي مارتن بوير يدرك بأن شركة الفنانين المتحدين سوف تحضر دفتر شيكاتها وأحزانها إلى طاولة المفاوضات. وكانت لديهم رغبة أكيدة في أن يُنظر إليهم بأنهم مستثمر كبير. وفعلاً دفعت الشركة مبلغ ٢,٥ مليون دولار لشراء حقوق القصة؛ لأنها تريد توجيه رسالة للمنافسين، ولعب مارتن بوير على ورقة الحاجة هذه. وبقي الكتاب دون فيلم حتى اليوم.

٥- استخدم الصراحة:

إن المفاوض من الطراز العالمي هو إنسان صريح وليس مراوغاً ومخادعاً؛ لأن مثل هذه القيمة نادرة وملطفة للتوتر. فالصراحة فعالة على نحو خاص حينما تتوتر المفاوضات أو على وشك الانهيار، فعبارة

صادقة مثل «حقيقة، أنا أرغب في مضي هذه الصفقة قدماً» أو «هذا شيء مهم بالنسبة لي» لها وقع ملطف للتوتر وللجو وتفهم الطرف الآخر شيئاً عن أولوياتك. والنقطة التي تكون فيها الصراحة أكثر فاعلية كما لاحظت، هي بتظاهر الجميع بالخجل من قول: السعر. فالعديد من الناس يخافون من قول «الأرقام الكبيرة»؛ وربما لأنهم يخافون من أن تبدو وكأنها أرباح ضخمة. فأنا من جانبي لا أشاركهم هذه المخاوف، وعلى استعداد للصراحة بشأن تكاليفي وأرباحي.

لقد طلبنا مؤخراً من شبكة تلفزيونية أن تدفع لنا مبلغ ١٠ مليون دولار عن مشروع. أعجبتهم الفكرة ولكن المفاوضات طالت. لقد تحولوا إلى مناقشة المشروع في ظل تصور خاطئ بأننا نكسب أرباحاً تبلغ ٥ مليون دولار في هذه الصفقة حيث اعتبروها غير معقولة. وفي العديد من المحاولات تنتهي الصفقات عند هذا الحد. فأحد الأطراف يريد أن يعرف حجم المبلغ الذي سيربحه ويرد الطرف الآخر بأن هذا ليس من شأنه ولكن، هذا هو الموقف الذي تكون فيها الصراحة عاملاً ملطفاً. لقد أخذنا الشبكة التلفزيونية خطوة خطوة عبر ميزانيتنا وأقنعناهم بأن هامش ربح بنسبة ١٠٪ ليس مبلغاً مُبالغ فيه. وقلنا لهم: «في الحقيقة، من المحتمل أن نطلب المزيد» ولكنهم بكل حكمة لم يلاحقوا هذه النقطة، واستمرت المفاوضات بشكل سلس بعد ذلك.

الباب الثالث

الإدارة

أهمية بناء قيمة للشركة ولا زيادة الأرباح:

في عام ١٩٨٧، عندما كان رجل الأعمال الأمريكي اللامع، تيد تيرنز يناضل من أجل إنقاذ إمبراطوريته الإعلامية (إذاعية وتلفزيونية) بعد فترة من التوسع المتهور. فقد توقف برهة لشرح فلسفته التجارية ولماذا اتخذ مثل هذه المجازفة الكبيرة؟ قائلاً: «يجب أن تعلموا بأني لم أكن مهتماً كثيراً بالأرباح، فهدفي هو بناء قيمة».

إن وجهة نظر تيرنر من الأهمية بحيث لا يستطيع أي رجل أعمال تجاهلها. فالأرباح في ذاتها مهمة فقط في وول استريت. أما في الشركات الخاصة، فهي عملياً ليست ذات صلة؛ لأن كل ما تفعله بالأرباح الزائدة هو تقاسمها مع الدولة. فقد أخبرني مرة، فرانك بيناك - رئيس مجلس إدارة شركة هيرست قائلاً: «في شركة خاصة، فأنت لا تحاول بناء أرباح، وإنما تحاول إدارة المال». وأفضل شيء يمكنك عمله بالمال أن تعيد استثماره في الشركة أو تتقاسمه مع العاملين فيها. وأتوقع أن يعي معظم صغار رجال الأعمال والمحاسبون لديهم هذه الحقيقة البدهية. ولكن قد لا يمارسونها بكفاءة كما ينبغي. ويمكنني التخمين أن هناك آلافاً من صغار رجال الأعمال وبدون إدراك هذه الحقيقة،

يتحولون إلى قصيري نظر في اللحظة التي تصبح فيها أعمالهم «أعمالاً مربحة». إنهم يضعون هذا المال في حسابات مصرفية واعتمادات طوارئ لانتهاز أي فرصة تلوح لهم مما يجعلهم يشعرون بالأمان. وفي حين أن الأمان هدف مشروع، إلا أنه في اقتصاد ينمو بانتظام وبوتيرة متسارعة، يعد هذا الأمان أكثر أهمية ـ ويكونون في حال أفضل لو اشتروا المتجر المجاور لهم ليستمروا في التوسع.

وبعد مرور عشر سنوات، لن يكون لديهم فقط حساب مصرفي كبير، وإنما عمليات ذات قيمة مضاعفة خمسين مرة من اليوم الذي بدؤوا فيه أعمالهم. فلماذا لا يرى كل إنسان ذلك؟ لسبب واحد، فما كل إنسان يرغب في أن يكون «كبيراً». وآخرون غير حريصين على المغامرة. ولكن في معظم الأحيان، أعتقد بأن المشكلة الحقيقية هي أن الناس لا يدركون بوضوح، في أي مرحلة من مراحل النمو يجب أن تتوقف أعمالهم. وعندما يتعلق الأمر بتأسيس عمل تجاري، يذهب رجال الأعمال عموماً عبر ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: عندما تبدأ، ينحصر كل تفكيرك في الدخل وليس الأرباح أو صافي الإيرادات أو العائد للاستثمار وإنما المبيعات، المستلم والسيولة النقدية. وسوف يكون ذهنك مشغولاً بالكامل في «يجب أن أجمع مالاً لدفع التكاليف ومواصلة نشاطي».

المرحلة الثانية: تكتشف أنه على الرغم من نجاحك في تحصيل المال إلا أنك لا تحقق أرباحاً. والسبب هو أنك تصرف أكثر من اللازم. ولهذا تصبح أكثر انضباطاً في استقطاع التكاليف بغرض جعل دخلك منتجاً ومثمراً.

المرحلة الثالثة: في الختام، تدرك أن الشركة الخاصة لا هي إيرادات (المرحلة الأولى) ولا هي استقطاع تكاليف (المرحلة الثانية) وإنما هي شيء مشترك من الاثنتين معاً. وهذه هي المرحلة التي تبدأ فيها إدارة المال وعمل استثمارات رأسمالية، زيادة قاعدة أصولك وكما قال: تيد تيرنر «بناء القيمة» وحتى أكثر رجال الأعمال كفاءة يصاب بالارتباك حول، «في أي المراحل هو». والعديد منهم يبقى في عقلية مرحلة البداية «نحتاج للدخل»؛ بحيث لا يدركون أنهم تجاوزوها إلى المرحلة الثانية أو الثالثة. وسوف ترى ذلك يتكرر مع رجال الأعمال من ذوي الموهبة في المبيعات لكنهم فاشلون في الإدارة.

وبالمثل ينغمس آخرون عميقاً في اقتصاديات استقطاع التكلفة (المرحلة الثانية)؛ بحيث لا يدركون أنهم في المرحلة الثالثة ويحتاجون للإنفاق من أجل المستقبل. فإذا أنجزت كافة هذه المراحل على نحو سليم، فهناك مرحلة رابعة. ويحدث ذلك عندما تقرر بيع شركتك وتحتاج لإيجاد مؤشر جذاب لزيادة الأرباح بالنسبة للمشترين المحتملين.

على سبيل المثال، إذا كنت منضبطاً وحريصاً على استمرارية خط الأرباح وقررت بيع شركتك بعد مرور ثلاث سنوات، فقط يتعين عليك أن تحقق أرباحاً تبلغ ٢ مليون دولار للسنة الأولى، و٦ مليون دولار للسنة الثانية و١١ مليون دولار للسنة الثالثة. ومن ثم يمكنك أن تبيع. فإذا أنجزت المراحل من واحد إلى ثلاثة بشكل صحيح، فيمكنك في الغالب كتابة السعر الذي تتمناه.

التوسع لأسباب صحيحة:

لقد أصبحت عبارة «مستثمر ضمني» موضة رائجة في سوق العمل الأمريكي. وهي تعني تحويل موظفيك إلى مستثمرين في نطاق الشركة. ولقد اعتدت أن أكون كثير الشك في مصطلحات تلقي هالة من السحر على ما يقوم به رجال الأعمال (في أغلب الأحيان، الكثير من المخاطرة والعمل الشاق). أيضاً، أشك في ترجمة استقلالية رجال الأعمال وحماسهم إلى حياة مشتركة بكل بساطة عن طريق صياغة كلمة أو عبارة طنانة. فالمصطلح في الحقيقة يصف شيئاً كان الواجب على الشركات القوية أن تفعله دائماً ـ أعني، التوسع المتواصل.

وبهذا المفهوم، أتصور بأن المستثمر الضمني ينبغي أن يشجع، ولكن ليس إذا كان سيلهم الشركات التوسع في الاتجاه الخطأ أو لأسباب خطأ. فأنا أستغرب، كم من الذين يسمون مستثمرين ضمنيين

بحرصهم على الحصول على قاعدة نفوذ وبعض الاستقلال، يضعون مصالح الشركة في قلوبهم؟ إن التوسع شيء هام في شركتنا، ولكن لاستخدام عبارة طنانة أخرى، فإننا نحاول معالجة توسعنا الأفقي في شكل تعاوني ما أمكن. فإذا كان لأحد التنفيذيين لدينا حوافز استثمار ضمني، فإننا نضعه أمام أحد المقاييس الصارمة: هل الصفقة تستحق؟ وهل ستدر مالاً؟ عملياً، إن كافة عمليات التوسع في أعمالنا عائدة لمعادلة التوسع التالية: نحن نركز على ما نستطيع أن نؤديه على أفضل وجه، وفي مجالات لم يطرقها أحد من قبل. فعندما اكتسب المسئولون الماليون عندنا خبرة في الاستثمار وتخطيط الضرائب، على سبيل المثال: رعايتنا للشؤون المالية لبطلة التنس (جين كيلي) والبطل العالمي للتنس (بورغ)، حضروا إليّ قائلين: «إن لدينا الآن خبرة كافية فيما نقوم به، ونتطلع إلى أن يكون لنا مركز أرباح خاص بنا. ولماذا لا نبيع خدماتنا المالية لتنفيذيين ومهنيين آخرين في الولايات المتحدة الأمريكية وفي الخارج؟»، وافقت وعرضت عليهم المساعدة من خلال اتصالات في الشركة كلها.

هذه هي الكيفية التي طورنا بها عمليات إدارة مالية وصفتها (مجلة المال) باعتبارها «الأكثر ثقلاً في ميدان التخطيط المالي».

كما أن دخولنا في ميدان الموسيقى الكلاسيكية حالة أخرى في هذا

الخصوص. فقد بدأنا نمثل الموسيقيين الكلاسيكيين لأننا تبينا أن جميع الأشياء التي نقوم بها، وكافة مواهبنا الإدارية والترويجية والمالية، يمكن استخدامها في ميدان آخر.

كانت الأسباب التي تدفعنا إلى ذلك هي:

(١) أن الموسيقيين الكلاسيكيين في حاجة إلى استشارة ضريبية على مستوى عالمي.

(٢) يمكن نشر فنهم دون اعتبار لعوامل اللغة مثله مثل الرياضة.

(٣) طول ممارسة مهنتهم مغر أكثر من مهن الرياضيين.

(٤) الشركات التي ترعى الرياضة تزيد من أنشطة رعايتها للفن وتتطلع إلى أساليب إبداعية وخيال بارع لإنجاز ذلك.

(٥) لقد زادت فرص الدخل بالنسبة للفنانين الكلاسيكيين بشكل كبير.

أما الشيء الوحيد الذي لا خبرة لنا فيه فهو أعمال الموسيقى الكلاسيكية، والآن قد اكتسبنا ذلك، وكان هذا هو الجزء الأسهل في العملية.

ماذا تفعل بعد سماعك: «تلك فكرة رائعة!»؟

أي فكرة لا تكون عرضة للنقد في أي وقت من الأوقات، أكثر من تلك اللحظات الحرجة التي يقول فيها شخص ما: «تلك فكرة رائعة!».

عندها يقرر معظم الناس كيف يعبرون عن امتعاضهم منها، مقاومتها، تشويهها، إساءة استخدامها، نسيانها، رفضها أو حبها لدرجة الموت. إن وجود استجابات قليلة شديدة الحرص يمكن أن تقلل من الضرر.

دع غرورك عند الباب:

من السهل جداً على الإنسان إبداء امتعاضه من فكرة بدلاً من الإعجاب بها ـ خاصة إذا لم تكن فكرته. هذه طبيعة البشر، فكثير من الناس يحبون أن يكون الواحد منهم، أول شخص يأتي بفكرة فائزة. لهذا، عندما يسمعون شيئاً جديداً بحق، فإنهم يقفون في خط الدفاع ولسان حالهم يقول: «لماذا لم أفكر أنا في ذلك؟»، ومن ثم يستخدمون المعاذير والمبررات الشخصية لمهاجمة الفكرة. وكرجل تنفيذي، ينبغي أن تكون واعياً لهذه الميول الإنسانية في نفسك ولدى الآ خرين. فوسط الدهشة من فكرة جديدة، يصعب عليك في كثير من الأحيان أن تدرك الفرق بين شحذ الفؤوس وأصوات الإعجاب والتصفيق.

لا ترجع إلى الكتاب:

كثيراً ما يكون رد فعل الناس تجاه فكرة جيدة، هو محاولة تحديد القاسم المشترك بينها وبين ما فعلوه من قبل. وسوف يفعلون ذلك على الرغم من أن المنتج المعروض، السوق، التوقيت والأشخاص المشاركين، مختلفون تماماً. لقد اكتشفت أن الفرص الحقيقية موجودة

في تباين وجهات النظر. وهذا الأمر لم يكن أبداً أكثر وضوحاً لي من النزاع القانوني، قبل عدة سنوات بين (نادي نيويورك لليخت) وعميلنا نادي (رويال بيرت لليخت)، حول من يملك حقوق الترخيص للكأس الأمريكي. لقد ظل نادي نيويورك لليخت لسنين يحصل على إيرادات ضخمة ـ لنفسه وللرياضة ـ عن طريق ترخيص اسم وشعار الكأس. وعندما هزم البحارة الأستراليون خصمهم الأمريكي في المنافسة التي أقيمت في نيوبوت بجزيرة رودي عام ١٩٨٣م آلت ملكية الكأس إلى نادي رويال بيرت الأسترالي، ومعه ذهبت الرسوم والامتيازات المصاحبة للكأس. وهنا لم يوافق نادي نيويورك واضعين عقبات قانونية أمام أي جهد يبذله النادي الأسترالي لتسويق المناسبة.

لقد واجهت شركتنا مثل هذه المشكلات كثيراً من قبل في ميادين أخرى، وكان الحل القياسي هو تجميد العلامات التجارية، خوض المعارك القانونية والانتظار بصبر للعدالة. ولكن الصبر لا ينطبق على نادي رويال بيرت الذي يواجه استضافة سباق مكلف بعد أقل من عامين ويحتاج إلى المال أكثر من كسب انتصارات قانونية. لهذا ركزت على الاختلافات بين وجهات نظر الناديين وعلى ضوئه، وفي اجتماع عقد في أستراليا أواخر عام ١٩٨٥م اقترحنا على نادي بيرت أن يستدعي مستشارهم القانوني لكتابة خطاب بسيط للنادي النيويوركي (الذي كان ينفق الملايين لاستعادة الكأس) وإلى جميع الأطراف الأخرى المنافسة.

ويقول الخطاب: إنه إذا حاول أي طرف إعاقة جهود نادي رويال بيرت في تسويق حقوق الحماية لسباق ١٩٨٧م بنفس الطريقة التي مارسها في السنوات الماضية نادي نيويورك لليخت، فسوف يُحرم هذا الطرف من الاشتراك في سباق بيرت. لم يعترض أحد على الخطاب، وحضر الجميع للسباق وخرجت حقوق الترخيص من المحاكم واستقرت لدى نادي رويال بيرت.

لا تتساهل في موضوع الربحية:

لقد اعتدت على الاحتفاظ بملف يحتوي على كافة أفكاري «الجيدة» التي لم تدر مالاً والأفكار «السيئة» التي تفعل ذلك دائماً. وهذا هو الأسلوب الوحيد لتذكير نفسي بألا أتساهل في موضوع الربحية. وبالنسبة لي، فإن البقاء في العمل التجاري يعني على الدوام موازنة المخاطر مقابل العائد. وبصرف النظر عن نوعية الفكرة، حسنة كانت أم سيئة، فأنا دائماً أُركز عيني على العائد.

على سبيل المثال، في مرة من المرات، اقترح أحد التنفيذيين لدينا أن ندخل في تسويق ما سماه «الفيديو الجامعي»؛ حيث تقوم شركتنا بإنتاج أفلام وثائقية عن العشرات من الجامعات الأمريكية المشهورة ومن ثم تسويقها في شكل أشرطة فيديو إلى الطلاب الراغبين وذويهم بأسعار مخفضة وذلك كبديل لزيارة الحرم الجامعي كالمعتاد.

والشركات الكبرى التي لديها اهتمام راسخ بالتعليم العالي، من المحتمل أن تسعى لرعاية العديد من الأفلام الوثائقية. على السطح، هذه فكرة جيدة. فهي تشرك الطلاب، أقرباءهم والشركات التي تحاول دوماً الوصول إليهم. وبالإضافة إلى ذلك، فسوف تزيد من خبرة شركتنا كمنتجة للأفلام واستشاريّ تسويق للشركات. ولكن باختصار ولخبرتنا، أعتقد بأن توزيع أشرطة فيديو على طلاب كل المدارس الثانوية العليا في الولايات المتحدة الأمريكية غير ممكن عملياً. وبغض النظر عن إمكانية أن يضع أهالي الطلاب مبالغ ما بين ٤٠,٠٠٠ إلى ٦٠,٠٠٠ دولار لمحاضرات نصف ساعة يعاد تصويرها بالفيديو، فلا توجد طريقة فعالة لوضع هذه الأشرطة في أيدي أسر الطلاب. وسوف يكلف المشروع مبالغ ضخمة، ووقتاً، وقوة عاملة؛ بحيث إنه في الوقت الذي نكون فيه قد استلمنا مكافأتنا منه (إذا استلمناها فعلاً)، فكل ما نكون قد فعلناه هو برنامج عمل للمنافسين ليفعلوا مثله في المدارس الأخرى. فالفكرة قد تكون جيدة ولكنها غير محمية ولا مربحة.

الإدارة عن طريق البريد الفيدرالي:

قام أحد أصدقائي بزيارة أحد كبار التنفيذيين لبنك استثماري كبير وناجح، وذلك في منزله الذي يقضي فيه عطلة نهاية الأسبوع. وطوال

نهار السبت لاحظ صديقي وصول سيارات البريد السريع الفيدرالي إلى المنزل لتسليم طرود للمدير التنفيذي، ليقوم هذا بدوره بإلقائها على رف بجانبه. فسأله صديقي: ماذا في هذه المظاريف ؟

فرد المدير التنفيذي: «تقارير سير عمل، مذكرات عن صفقات، ملاحظات لاجتماع الإدارة صباح الاثنين، وأشياء مثل هذه». قال صديقي: «وهل ستقرأ كل واحد منها؟» قال المدير التنفيذي: «لا» قال صديقي: « إذن لماذا يحضرونها إلى منزلك أثناء العطلة؟» قال المدير التنفيذي: «لأن موظفينا لا يعرفون أني لا أقرأها». فهل سمعت بأساليب أكثر تكلفة من هذه لجعل الموظفين يعرفون أن:

(١) العمل مهم.

(٢) يجب ألا يتجاوزوا المواعيد المحددة.

(٣) يجب ألا يرفعوا شيئاً للإدارة العليا ما لم يكن على أفضل وجه.

لماذا أفضل الرابحين على الأبطال:

سيتعين على رجل أعمال في مرحلة ما من مراحل مهنته أن يصل إلى إجابة واضحة للسؤال الأساسي: هل ترغب في أن تكون بطلاً أم رابحاً؟ وينطبق ذلك على المخدمين والمستخدمين على السواء، الأبطال هم الرجال أو النساء الذين توضع أسماؤهم في العناوين الرئيسية

للمشاهير كلما أدوا عملية كبرى لشركاتهم. والرابحون هم الذين يؤدون مهامهم، مثلهم مثل الأبطال لكنهم بلا أضواء إعلامية، وهم الذين يعدون المسرح لظهور الأبطال تحت الأضواء لتسديد ضربة الفوز.

إن الشركة الناجحة تحتاج إلى الأبطال والرابحين على السواء. ولكنني أفضل الرابحين ـ الأشخاص الذين يعرفون أدوارهم ويؤدونها على أفضل وجه ـ، إنني أعمل كل ما في وسعي لتشجيعهم ومنحهم التقدير الصحيح مع تقييد بعض من نزعاتهم البطولية. ففي شركتنا، كثيرون أذكياء في شيء واحد مثل: الاستثمار، الحسابات، الضرائب، التعاقدات القانونية، أنظمة الكمبيوتر، ولكن ما يثير استغرابي (ومزعج) هو عندما يحاول هؤلاء الخبراء ممارسة شيء آخر. فهم رابحون فيما يقومون به. ولكن لأسباب تتعلق بمختلف الخصائص السلوكية في شخصياتهم فهم لا يشعرون بأنهم أبطال في الشركة ما لم يشاهدوا أسماءهم تحت الأضواء. ونتيجة لذلك، يناضلون للمشاركة في مشاريع ضخمة ذات جاذبية عالية قليلاً ما تكون لها صلة بخبراتهم. وفجأة تواجه بمحاسب لديك يرغب في إنتاج مناسبات رياضية تلفزيونية، ومديرين ماليين يرغبون في مزاملة الأبطال الرياضيين الذين يقدمون لهم النصح أحياناً، ونجد محامين يودون تأسيس فرق رياضية. ومثل هذه التطلعات معيقة للإنتاج في شركتنا.

إن الحاجة إلى أن تكون تحت دائرة الضوء لشيء مفهوم. فالمحلل المالي الذكي الذي يخرج بأفكار ضريبية مبدعة للشخصيات الرياضية العالمية على سبيل المثال، لن ينتزع العناوين الرئيسية في الصحف، كما هو الحال بالنسبة لأحد التنفيذيين لدينا والذي وقّع مؤخراً عقداً بعشرات الملايين من الدولارات مع أحد لاعبي الكرة في اتحاد كروي كبير. ولكن هذا المحلل المالي ينبغي أن يكون من الذكاء؛ بحيث يعرف قيمته عندي ولدى الشركة. وإذا لم يكن يعرف ـ فأنا أذكّره بذلك.

إنه لمن السهل أن تجد أشخاصاً لمعالجة العمليات الكبيرة التي تجلب الأرباح ولكن من الصعب أن تعثر على فنيين خبراء ممن يعرفون كيف يزيدون من حجم هذه الأرباح. وهذه الحقيقة تعمل على زيادة قيمة الفني في نظرتي للأشياء وتقلل من قيمة بعض التنفيذيين ذوي الجاذبية لدينا ممن لا غنى عنهم.

على سبيل المثال، إن تركيب نظام حاسب آلي في الإدارة المالية لشيء معقد جداً، ولكن قد يتحول إلى أكثر المشاريع أهمية لو أمكننا تنفيذه على أكمل وجه. فخارج مجموعتنا المالية، لن يكون هناك تقدير كبير لسحر نظام الحاسب الآلي لدينا. ولكنني أعتقد بأنه من الأهمية بمكان تكريم هؤلاء الناس المخفيين أكثر من غيرهم حتى ولو بزيادة رواتبهم. يجب التفكير فيهم باعتبارهم رابحين، وهذا أفضل من أن يكونوا أبطالاً.

رسم منحنى المهنة :

لقد قرأت مؤخراً مقالة لطبيب علم النفس الرياضي جورج ليونارد، الذي وصف منحنيات التعلُّم الأربعة التي يتبعها الرياضيون المبدعون وهم يشقون طريقهم لإجادة ما يمارسونه من ألعاب رياضية ويبرعون فيها :

ـ هناك «الهاوي» الذي نجد غرفته مليئة بمضارب الجولف والتنس، أحذية رياضية، أدوات التدريب الجسماني، أي إن لديه كافة الأدلة الرياضية. لقد بدأ ولكنه يتخلى عن مشروعه عندما يتباطأ معدل تحسن مستواه أو يخبو حماسه.

ـ وهناك «الحماسي» الذي يبدأ بإحراز تقدم كبير؛ حيث يدفع نفسه إلى الأمام دون رحمة لإحراز ذلك التقدم. وعملياً، الخروج من اللعبة نتيجة كثرة الإصابات.

ـ وهناك «حصان الأجرة» الذي أصبح ماهراً في الرياضة بشكل ملائم، ومن ثم يقتنع بالمحافظة على ذلك المستوى. وهو كثيراً ما يعول على جانب واحد من القدرات ويتحرك هنا وهناك حول العديد من نقاط ضعفه.

ـ وهناك اللاعب «البارع» الذي يدرك أن البراعة في الرياضة هي معركة مستمرة بين التقدم والإحباط. إنه لا يمكن أن يتحسن مستواك ما لم ترجع إلى لوحة الرسوم البيانية، وبصبر شديد ترسم طريقك عبر هذه الدورات عندما تبدو لعبتك في طريقها إلى الانهيار.

لقد ذكرت هذه الأشياء، لأنني مقتنع على الدوام بأن هناك خطوطاً متوازية بين النجاح في الرياضة والنجاح في العمل التجاري. وانطلاقاً مما توحي به الفئات التي حددها ليونارد، أعتقد أن مهارات معظم رجال الأعمال تنزع إلى اتباع منحنيات مماثلة. فيما يلي أربع منحنيات مهارات مشتركة فكيف ينبغي إدارتها؟ :

١- الأبطـــــال :

منحنى الأبطال الصاعد ليس باليسير الذي يبدو عليه، فالمنخفضات والمرتفعات عليه تجعل الأبطال مثار اهتمام. وهي تمثل الهزائم الصغيرة، المشاريع سيئة التوجيه، فقدان الزبائن، فقدان الصفقات التي ينبغي على الأبطال تجاوزها. وتمثل أيضاً السر الحقيقي للأبطال: ميله للمغامرة والمخاطرة. إن البراعة الشخصية للبطل التجاري هي مقدرته على التعلم من أخطائه وعدم تكرارها.

كيف تدير الأبطال؟

أولا : أن تدرك أن هناك درجات من الأبطال. هناك الأبطال الذين

منحنى الأبطـال



يأتون بالصفقات الكبيرة بانتظام، ويحافظون على نجاحات شركتك. وهناك الكاسبون الذين يتفوقون في مجالات شركتك. وهناك الكاسبون الذين يتفوقون في مجالات صغيرة ولكنها حيوية لكي تحافظ الشركة على التزامها بالجودة يوماً بعد يوم. وهؤلاء كلهم أبطال ويجب أن يعاملوا بمساواة.

ثانياً: افعل أقصى ما يمكنك عمله لتحديد وتطوير أبطال جدد ـ ولو بالتجارب والأخطاء. وعلى مدار سنوات عملنا، كان لدينا العديد من التنفيذيين كانوا (سواء بالاختيار أم حسب الهيكل التنظيمي)، سجناء جزء واحد من الشركة. ولكن، ما إن حركناهم إلى أقسام أخرى، ذات أبعاد ومقاييس جديدة تماماً على حدود قدراتهم، حتى وجدناهم قد تجاوزوا توقعاتنا وتوقعاتهم.

٢- الهواة:

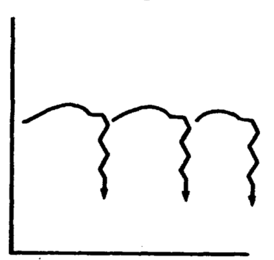
يقضي بعض الناس، عامين أو ثلاثة في وظيفة واحدة، وسنة واحدة في وظيفة أخرى وهكذا، دون أن يكون لديه نمط: توقف ـ ثم ـ تحرك في حياتهم المهنية. وهم لديهم قدر كاف من الذكاء والمهارات بما يمكنهم من العثور على وظائف جيدة، ولكنهم يفتقرون للانضباط الكافي للتدرج فيها أو حتى التمسك بها.

كيف تدير الهواة ؟

الهاوي هو الشخص الذي يندهش دائماً لأي شيء جديد ومن ثم يفقد هذه الدهشة سريعاً ـ وقد نلاحظ ذلك يومياً لدى أولئك الذين يبدؤون برنامجاً غذائياً أو برنامج تمارين جديدة. فهم لا يرون التغذية كأسلوب حياة. فقد يهوون تجربة نظام غذائي جديد ولكنهم بعد حين يعودون للأساليب القديمة، ليعودوا مرة أخرى لتجربتهم الجديدة السابقة وهكذا. وينطبق نفس الشيء على التمارين، وبدلاً من البدء ببطء تدريجي يتزايد باعتدال، نجدهم يرهقون أنفسهم في البداية، ثم يتوقفون خلال أسابيع قليلة.

أما في عالم التجارة، فهناك عدد من المجالات تمكن شخصية الهاوي من التحول إلى بطل. كان القسم التنفيذي لدينا في الشركة على سبيل المثال، هو مختبر الهواة الذين ينفجرون حماساً. فالهاوي يصاب

منحنى الهــواة



Dabblers

بالدهشة عندما يُكلَّف وضع الترتيبات والإشراف على بطولة العالم للتزحلق على الجليد مدة ثلاثة أسابيع. وفي الوقت الذي يبدأ فيه فقدان رغبته بهذا العمل، تكون المناسبة قد انتهت، وقتها يكون الهاوي مشغولاً بالعمل للترتيب لمباريات الجولف الأسبوع القادم. وهكذا نقوم بتدريبهم.

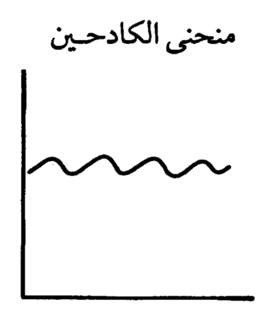
٣- الكادحون:

هم موظفون مواظبون على عملهم بانتظام. وقد يكون الموظف مهنياً ناجحاً في عمله ولكن لديه اهتمامات أخرى خارج الشركة. ومع توسع الشركة وتطورها، يتطور هذا الكادح ولكن ليس بسرعة بطل.

كيف تدير الكادحين؟

لقد عانيت كثيراً من التعامل مع هذا النوع من الموظفين عندما كنت

منحنى الكادحـين



Plodders

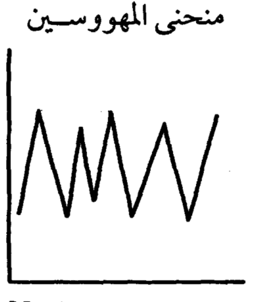
صغيراً. فقد كنت طموحاً. كنت أرغب في عمل «الكثير» ـ أبتكر أكثر، أكسب أكثر، أرضي نفسي أكثر، أنال إعجاب الآخرين أكثر، ووجدت أن من الصعب أن أصدق أن الآخرين ليسوا محل إثارة تجاه عملهم أو أهدافهم كما كنت أنا.

لقد أدركت الآن أن هناك حاجة «للكادحين» من الموظفين في معظم الشركات وبتوفير الظروف المناسبة، فقد يصبحون أبطالاً. فمن واجب المدير توفير هذه الظروف «للكادحين» ويدعهم يكدحون في الاتجاه الصحيح. إنني متأكد من أن هناك أعداداً من الكادحين من ذوي القيمة في شركات أدوية أو شركات كمبيوتر. أذهانهم متألقة، وشخصياتهم من النوع الذي يمكن أن يعمل طوال ساعات العمل المقدرة ولسنين قادمة في مختبر أدوية أو كمبيوتر دون أي ضجر. أخيراً، قد يطورون منتجاً يدخل السوق ويصبح عملاً يحقق عشرات

الملايين من الدولارات. وعند هذا الحد يكون الكادح قد حقق نتيجة بطل للشركة.

٤- المهووسون:

المهووسون لديهم نزعة سريعة التقلب في شخصياتهم وأدائهم. وكل شيء بالنسبة لهم إما أبيض أو أسود. فالمشروع إما ناجح تماماً أو فاشل تماماً وليس بين بين. والزميل إما معهم أو ضدهم وليس محايداً. ولا يستقرون على حال واحد لثوان؛ ونتيجة لذلك يتخلون بسرعة عن أفكار صحيحة قد لا تناسب توقعاتهم العالية.



Maniacs

كيف تدير المهووسين ؟

المشكلة مع المهووسين، هي أنه لا يمكن التنبؤ بما سيفعلون. ولا يمكنك التخطيط للمستقبل استناداً على أدائهم. فقد يحطمون أفكاراً

نيرة يمكن أن تجعل منك مديراً ناجحاً. ولكن إحباطاتهم قد ترهق روحك وتستنفد موارد شركتك. فهم في حاجة إلى المزيد من الرقابة أكثر من أي شخص آخر. لابد أن يراقبهم شخص ما لحماية الشركة من لحظات إحباطهم والاستفادة القصوى من لحظات ارتفاع معنوياتهم.

كلمات هادئة «لثقافة الشركات» وكيف تحصل على واحدة؟

هل تتذكر مصطلح «ثقافة الشركات»؟ فقد كان عبارة طنانة وذات بريق قبل عدة سنوات. التصور غاية في البساطة: إن ثقافة شركة ــ هي قيم مشتركة، أهداف وطقوس مشتركة، يمكنها أن تستوعب التباينات ما بين النجاح والفشل. ومنذ ذلك الوقت جرى التهكم والسخرية من ثقافة الشركات باعتبارها موضة وفكرة طفولية تخفي وراءها عيوباً إدارية عميقة.

لقد سخَرت مجلة «Business» قبل سنوات قليلة مضت من أحد كبار التنفيذيين الذي كان رد فعله على محاضرة حول قيمة ثقافة الشركات، بالالتفات إلى مساعده قائلاً باندفاع: «إن ثقافة الشركات، هذه شيء عظيم. أُريد واحدة صباح الاثنين!». أنا لا أعتقد بأن الشركات ذات الثقافة هي ديناصورات. فقد استفادت شركات مثل آي بي أم، بروكتر/ جامبلز، ومصارف مثل مورغان من ثقافاتها القوية (واحتفظت بكوادرها). وانطلاقاً من تعاملنا مع هذه المؤسسات ومن خبرتي في إدارة شركتي الخاصة، فقد تعلمت كيف يفعلونها.

هنالك سبع خطوات وتستغرق سنوات :

الخطوة الأولى: ارفع من مقاييسك التوظيفية وأفرغ من تختارهم من ثقافاتهم.

ترغب الشركات ذات الثقافة القوية في توظيف أشخاص من الطراز الأول ليسوا ذوي أفكار من الدرجة الثانية. ولهذا، نجد أن عملية التوظيف لديها ذات شقين متساويين ـ إغراء وتثبيط همم. فهي تطلع المتقدمين لشغل وظائفها بنقاط القوة في هذه الشركات بالإضافة إلى الساعات والمطالب الإضافية التي سوف تقع عليهم.

ففي شركة بروكتر/ جامبلز على سبيل المثال، نجد أن المديرين التنفيذيين لا إدارة شؤون الموظفين هم الذين يختارون ويصنفون الفائزين من الخاسرين. إنهم يؤدون هذه المهمة بإخلاص مدعومين بسلسلة من الاختبارات والمعاينات. لهذا ينضم من وقع عليهم الاختيار إلى الشركة وعيونهم مفتوحة.

الخطوة الثانية: اهزم موظفك الجديد وحطم عاداته السيئة.

تعمل الشركات الأولى على إرهاق موظفيها الجدد بحجم عمل ضخم. فإذا فشل الموظف الجديد في القيام به، تكون الشركة قد وقفت على قدراته من بداية اللعبة. ولكن الساعات الطوال للعمل، لها دافع

خفي: فهي تخفض من رضا الموظف عن ذاته، تزيد من انكشافه أمام الآخرين، وتجعله أكثر ميلاً لطلب المساعدة من الآخرين.

لذا، فإن عملية الانهزام هذه، بالإضافة إلى ساعات العمل الطوال مع أشخاص متخصصين، سوف تؤدي إلى خلق روح الزمالة لديه. فالذين ينجحون يصبحون نجوماً ولاعبين في الفريق.

الخطوة الثالثة: احرص على أن تتسخ أيدي قادة المستقبل في شركتك.

تعمل الشركات الكبرى على دفع كبار موظفيها إلى إجادة كامل أعمال الشركة من القاعدة إلى القمة. إنها موهبة بلا حدود ذهنية. ومثلها مثل الأب الذي يملك مخبزاً، ؛ حيث يدفع أبناءه لتعلم كيفية صنع الخبز، تعبئته، شراء مستلزماته وبيعه للزبائن، فإن هذه الشركات العملاقة أمثال أي بي أم، تضع مديريها عبر برنامج تدريب ميداني غير مرن. الكل في آي بي أم يعرف ذلك ويقدرونه.

الخطوة الرابعة: أخبر موظفيك بأهدافك وكافئهم إذا حققوا الهدف.

مصدر قوة الشركات الكبرى هو:

(١) إنها تخبر موظفيها كيف تعمل الشركة وأهدافها.

(٢) تدفع لهم مقابل الأداء الرفيع.

(احتفظ لنفسك بالجزء الأول ولا داعي للقلق بشأن الجزء الثاني).

إن المفتاح لتحقيق ذلك هو أن يكون لك معايير ثابتة لقياس النجاح. فإذا عرف كل واحد من موظفيك أن أهداف الشركة الطموحة هي الاحتفاظ بنسبة ٥٠٪ من السوق أو تحقيق معدل نمو سنوي بنسبة ٢٠٪، فمن ثم، سيكون ذلك هو المقياس الذي يصبح هدف كل منهم. وبدون هذه الأهداف الصارمة لن تكون لديك ثقافة شركة أو يكون لديك موظفون متعلقون بوظائفهم.

الخطوة الخامسة: ادفعهم خطوة واحدة فيما وراء حافز الربح.

إن صنع المال هو هدف وليس وسيلة لثقافة أي شركة قوية. وسوف يلزم الموظفون أنفسهم كاملاً مع الشركة؛ حيث تسمو القيم فوق الحد الأدنى. ففي شركة آي بي إم يؤمن الموظفون إيماناً قاطعاً بأن وجود خدمة للعملاء دائمة وثابتة هي مصدر رخائهم. وفي شركة «سوتي» نجد أن الابتكارات التي تأخذ بلب الجمهور (والمنافسين كذلك) هي السمة الغالبة التي ترفرف فوق كل شيء آخر. وفي شركة «أيفر»، نجد أن الموظف فيها قد قبل بالفكرة التي تقول: إن تكون الرجل الثاني، فتلك ميزة فريدة.

الخطوة السادسة: طوّر تقاليد خاصة بالشركة.

إن لكافة الشركات قصصها بالانتصار على الحظ العاثر، ولكن

الشركات ذات الثقافات القوية تكرر هذه القصص إلى أن تأخذ أبعاداً أسطورية. ففي إحدى الشركات الهواة، وضعت قصة مدير المبيعات الذي طرح شبكة فوق موسكو لصيد الزبائن، مقياساً لعمليات الإخراج التي تقوم بها الشركة. وكانت الرسالة لفريق المبيعات هى : يجب أن توقظوا الزبائن قبل أن يناموا على فراشكم!

الخطوة السابعة: حدد قلة من الأبطال في الشركة لإثبات مدى صلاحية ثقافة الشركة.

لا شيء يثير الإعجاب لدى صغار الموظفين من لعب دور نموذجي يعرف صاحبه بوضوح أنه الكاسب. وتقوم الشركات ذات الثقافة القوية بتحديد هذه الأدوار النموذجية وخلق هرمية من الأشخاص المخلصين والمحميين من أصحاب النفوذ في الشركة. وهذا ما يجعل ثقافة الشركة مستمرة في دورانها.

احملهم على تجاوز أسلوب حياتهم .. طوّر مهنتهم:

عندما زار أحد مديرينا شركة لتطوير برامج الحاسب الآلي في فلوريدا. عاد يتحدث بإعجاب شديد عن تلك الشركة، وكيف أنها مدهشة في كل جانب من جوانب نشاطها. وأن لها سمعة كبيرة وتكسب ٥٠ سنتاً في كل دولار تصرفه. وقال: «أول شيء لاحظته هو مدى روعة موظفي الاستقبال، فقد عرفت أني دخلت مؤسسة محترفة».

لقد لاحظ أيضاً حاجزين من الرخام على جانب من جوانب قاعة الاستقبال حيث يوجد موظفان يردان على هواتف إضافية موضوعة هناك حتى لا ينتظر من يتصل هاتفياً أكثر من رنتين في الهاتف. ولاحظ كذلك أنه مكتوب على الأبواب: «سيفيلي، الدورادو، فليت وود». وعندما سأل موظف الاستقبال: لماذا سميت الغرف بأسماء سيارات كاديلاك؟ أجاب: «لأننا نعتبر أنفسنا كاديلاك العمل التجاري». علماً بأن الشركة تبيع برامج حاسب آلي للمصارف.

ويبدو أن مؤسس الشركة يهدي سيارات كاديلاك بالإضافة إلى حوافز مالية لتشجيع مجموعة مبيعاته.

وكما أوضح أحد كبار التنفيذيين في تلك الشركة «أن المشكلة التي تواجهنا في تشجيع فريق مبيعاتنا هي أنهم أحياناً يصلون إلى المستهدف من الصفقات وتحقيق أهدافهم المالية الشخصية ومن ثم يتوقفون؛ لأنهم متصالحون مع سلوكهم الحياتي.

والسؤال الذي نواجهه هو: «كيف نرفع رجال المبيعات إلى مستوى أسلوب حياة أعلى؛ بحيث يرغبون (وينبغي) في حجم مبيعات أكثر؟ وتقوم الكاديلاك بتلك الخدعة.

فجأة يجد الواحد منهم نفسه يقود سيارة فخمة تبدو في غير موقعها في محيطهم. وبعد قليل ينتقلون إلى منازل أكبر وبالتالي يبيعون

أفضل، بدلاً من حمل صك الرهن فقط. فشعارنا «احملهم على تجاوز أسلوب حياتهم ـ طور مهنتهم». وأنا لا أدري، إن كانت هذه لعبة أم عبقرية. ولكن بالنظر إلى هامش الربح البالغ ٥٠ سنتاً في الدولار الذي تكسبه هذه الشركة، فبدون شك تعتبر فلسفتهم ناجحة ومثمرة.

المديرون النجوم .. نعمة إلهية:

من المستحيل أن يكون لديك عدد من المديرين النجوم في شركتك. ولكن أن تديرهم فتلك نعمة إلهية. فمن الصعب الاحتفاظ بهم، والأصعب أن تجد بديلاً يحل محلهم، والفراغ الذي يخلفونه وراءهم مع كل ترقية قد يعمم الفوضى في الشركة. فأنت كرئيس ينبغي عليك أن تعمل بانتظام على موازنة مطالبهم المبررة في الترقي، مع الأثر الذي يخلفونه في ميدان المواهب والكفاءات الحالية. أحياناً، قد يترقى المديرون التنفيذيون إلى ما فوق مستوى الاستفادة منهم. والمثال العام لذلك: قد يترقى مندوب مبيعات إلى مدير مبيعات وفجأة تهبط المبيعات؛ لأنه أصبح في المكتب وليس في الميدان.

والمفتاح لذلك كما أعتقد قد يكون في إيقاف التفكير في الترقيات كمدخل ضيق، صعوداً في سلم الشركة؛ حيث يتعين على المديرين إسقاط بعض المسئوليات لكي يتسنى لهم الاستمرار في الصعود. وقد يكون السبيل الأمثل هو التركيز على العمل.

ففي شركتنا على سبيل المثال، عندما نعطي التنفيذيين مسئوليات جديدة، فإننا نفضل أن يستمروا في تحمل العديد من المسئوليات القديمة أيضاً. فإذا احتاجوا إلى مساندة، فإنهم يعرفون من يوظفونه من الخارج أو في نطاق الشركة. إننا لا نعتبر خبرة التنفيذي في مجال واحد. يجب أن نزنه في موقع جديد (أو نبعده). على العكس من ذلك، فإننا نعتقد بأن الخبرة تدفع الناس إلى أعلى. والمديرون الناجحون بحق كما يعتقدون هم أنفسهم، فإنهم يفضلون سلطات واسعة بدلاً من نجم صاعد.

عندما يتخاصم موظفان:

لا شيء أكثر إزعاجاً للمدير العام من التوسط بين موظفين متخاصمين. وحتى بالنسبة لكبار المديرين التنفيذيين من ذوي الشخصيات العنيفة، فإن الخصومات داخل الشركة هي أشياء غير سعيدة لأنه:

(أ) يجب أن يفقد أحد الأطراف ماء وجهه.

(ب) الكاسب ليس دائماً على حق.

ونظراً لحساسية الوضع، فأنا أحاول أن أقول لموظفينا: إنه يتعين عليهم حل خلافاتهم بأنفسهم كأشخاص راشدين. وإذا أرادوا أن

ألعب دور المحكمة العليا، فمن الأفضل أن يترافعوا أمامي. وعندما تتطلب النزاعات اهتمامي، فإن لدي معياراً لتحديد مستوى تدخلي:

أولاً: أسأل نفسي، هل هذا الخصام مهني أم شخصي؟ وإذا استبدلناهما باثنين في نفس الوضع، فهل سيتنازعان؟ وإذا كان الأمر كذلك، فسوف أعرف أن النزاع مهني ويجب أن أتدخل.

وثانياً: سوف أركز على وضعية المتخاصمين في الشركة؛ لأن الوضع الوظيفي كثيراً ما كان في قلب الموضوع. إن النزاعات بين الناس التي تبدو متعادلة، يسهل حلها: توضح للطرفين أسباب تدخلك (لست منحازاً لأي طرف) مع الإصرار على أن يطلعك كل طرف بتفاصيل موقفه. ومع ذلك، فإن النزاعات بين تنفيذيين من مستويات وظيفية مختلفة، قد تكون خادعة. لسبب واحد، فإذا حصل خلاف بين موظف كبير وموظف صغير ووصل إلى مكتبك دون أن يجد حلاً، فذلك يعني أن الموظف الصغير على حق.

وللمحافظة على وحدة الشركة، فأنا دائماً أنحاز إلى الموظف الكبير حتى عندما أكون على يقين من أنه على خطأ. فقد تكلفني زمناً ووقتاً قليلاً قبل أن يرى الموظف الكبير نور الحقيقة. ولكن في جانب الربح فأنا لا أخفض سلطاته، فسوف يتذكر أني دعمته. وإذا كان إنساناً جيداً، فسوف يغير أساليبه (ويعتقد بأنها فكرته وليست فكرتي!).

وأعتقد بأن هذا الأسلوب يسير بطريقة مخالفة لمعتقداتنا في اللعب النظيف و(العدالة العمياء). ولكن حياة العمل في الشركات ليست قاعة محكمة. وعندما يتعلق الأمر بالمشاعر الإنسانية، فإنني أفضل الزمن بدلاً من قرار سريع لمعاجة الجروح. وبالنسبة للخلافات الشخصية، فأنا لا أرى فائدة من الوقوف محايداً.

كان عليّ مؤخراً أن أقضي في نزاع مزعوم لم يكن أكثر من نزاع شخصي بين اثنين من المديرين التنفيذيين. فقد تركتهم ينفسون عن شحناتهم مدة عشر دقائق في مكتبتي ومن ثم خرجت من الغرفة. لم أكن متأكداً مما حدث في الغرفة، وأخيراً عاد المتخاصمان إلى رشدهما لأن المشكلة قد اختفت.

افهم ما يدور حول علاقاتك:

إن حماية نشاطك حقيقة حياتية في كل شركة. فهنالك على الدوام من يتمنى أو يرغب في مشاركتك نجاحك، سواء كان ذلك يعني اعتقاداً منه أن وراء مكتبك الفاخر، إمبراطورية مبيعاتك، موظفوك أو وظيفتك نفسها. إن في الإمكان تحديد هؤلاء الناس في الوقت المناسب، فإن كنت جيداً كما يعتقدون هم، ففي إمكانك طردهم بعيداً عن حماك.

ومع ذلك، نجد أن أغلب الناس لا يهتم كثيراً عندما يتعلق الأمر

بالأطراف التي لهم بها علاقة. فكل رجل أعمال يستثمر (ينبغي أن يستثمر) صداقاته كجهات اتصال تجاري محتملة وبالعكس. ولكن المشكلة هنا، أن هذا النوع من الأطراف من الصعب تحديدها أو حمايتها وعرضه على الدوام للآخرين الذين يستخدمون أو يسيئون استخدامهم.

على سبيل المثال، أخبرني مؤخراً أحد كبار المديرين التنفيذيين كيف أنه ساعد سكرتيرته في إيجاد شقة لها في لوس أنجلوس. فقد مكنها من مقابلة امرأة يعرفها وتعمل في شركة أخرى. وكانت ترغب في بيع شقتها. وفعلاً تم الاتفاق وبعدها قويت العلاقة بينهما. الآن وقد أصبحتا صديقتين، فقد قامت سكرتيرته بعمل ترتيبات خاصة لتحصل صديقتها أسعار خاصة في منتجع يشارك المدير التنفيذي في عضويته. وبعد فترة قابل المدير تلك المرأة فقال لي: «لقد أخبرتني تلك المرأة بما حدث ولم أعر الأمر انتباهاً في البداية، ولكنني انتبهت فجأة إلى أنه إذا كان هناك شخص ما يريد أن يقدم مثل هذا المعروف على حساب علاقاتي، يجب إذن أن أعرف ذلك. فقد لا يكون لدي كل رأس المال ذلك لكي أبدده! فالسكرتيرة تستخدم نفوذي لعلاقتها بي لصالح آخرين».

إن معظم رجال الأعمال الذين أعرفهم، لهم شبكة علاقات واسعة

ولا يتوقعون أجراً منها. مثلاً، عندما يقدمون صديقهم (أ) إلى صديقهم (ب) ويبدأ (أ) و(ب) في تحويل هذه المعرفة إلى عمل تجاري، فكل ما يرجوه هؤلاء الذين قدموهما لبعضهما البعض أن يعرف هذه العلاقة الجديدة. وبذلك يصفو الجو ويتجنبوا الإخلاص المزدوج الذي يمكن أن يؤدي إلى إساءة المعاملة والمشاعر. وعلى الدوام، وفي أي وقت أشعر فيه بأنني عرضة «للخيانة» سواء كان ذلك من صديق أو زميل في العمل، فإن ذلك الشعور لم يحدث بسبب شيء فعلاه، وإنما لأنهم لم يخبروني عنه.

أكبر أخطاء التوظيف:

إن أكبر الأخطاء هو أن تغش في توظيف أشخاص هم أذكى منك في عملك. فقد تظن أن ذلك واضح لأي شخص عاقل. أو أن يكون البديل (توظيف من هو أغبى منك) وذلك بوضوح هزيمة لذاتك. ومع ذلك، يبدو لي أن قرارات التوظيف تخرج أسوأ الخبايا في الناس. ويحدث ذلك على جميع المستويات. فقد يعين مدير من المديرين عناصر متملقة ومن ثم يندهش ويستغرب لماذا لم يكونوا مبادرين.

وهناك رجال أعمال صغار في حجم نشاطهم التجاري وفي اتجاه مقصود لا يوظفون عناصر بارعة جداً للدرجة التي يمكن أن تكون لديهم أفكاراً حول سرقة الزبائن لمصلحتهم. فإذا لم توظف أشخاصاً من

الطراز الأول ثم تقودهم بالقدوة الحسنة، فإنك تعرِّض شركتك إلى الضياع.

ويذكرني هذا الموقف بما فعله (ديفيد أوجلفي) مؤسس شركة أوجلفي/ ماثر عندما اجتمع يوماً بمجلس إدارة شركته. فقد وضع أمام مقعد كل منهم دمية روسية. وقال لهم: «هذه الدمية هي أنتم، افتحوها». وعندما فتح كل مدير دميته وجد بداخلها أخرى وهكذا حتى أصغر دمية والتي وجدوا بداخلها ورقة صغيرة كتب عليها (أوجلفي) ما يلي: «إذا بقيتم على الدوام توظفون أُناساً أقل كفاءة منكم، فسوف نصبح شركة من الأقزام. ومن ناحية أخرى، إذا وظفتم من هم أكثر كفاءة منكم، فسوف نصبح شركة من العمالقة».

كيف تختار العقلية الصحيحة:

لقد قمنا على مدار السنين الماضية بتوظيف أنماط مختلفة من الناس، مديرين إداريين، قانونيين، محاسبين، رياضيين سابقين وذلك ليؤدوا الأعمال التي تدربوا عليها وبعض الأعمال التي لم يتوقعوها أبداً. في البداية، كنا نوظف أفضل الشبان الذين نعثر عليهم لنعطي شركتنا حيوية وعمقاً فتبين لنا أن أفضل الناس سوف يؤدون أعمالاً عظيمة في أي مكان وفي النهاية ينجذبون إلى المكان الصحيح. وبما أنه قد أصبح لدينا هذا العمق، فإننا نوظف الآن لمقابلة احتياجات محددة.

احذر الوجوه المألوفة :

إذا كان هناك درس واحد تعلمته فهو «احذر الوجوه المألوفة». فلا توظف أشخاصاً فقط لأنهم مشهورون ومعروفون في مجال صنعتك. فقد تجدهم ملمين بالعمل ولكن ليس بعملك.

عندما وقعنا عقداً مع جين كلود كيلي، صاحبة ثلاث ميداليات ذهبية في التزحلق على الجليد في أولمبياد ١٩٦٨م، كان همنا الأول أن نجد شخصاً يتحدث لغتها، وأعني شخصاً يعرف هذه الرياضة ليكون وسيطاً، ولكن بعد فترة قصيرة اقتنعنا بأننا لسنا في حاجة إلى شخص يعرف رياضة التزحلق على الجليد ليبيع كيلي لمن يرعاها وللشركات. إننا فقط في حاجة لشخص يعرف كيف يبيع شخصية ما. (نفس الشيء إذا كنت تسوق صابوناً جديداً فمن توظف لبيعه؟ الكيميائي الذي جهز تركيبته أم خبير تسويق يمكنه بيع أي شيء؟

لقد تعلمنا أن نوظف الأرض الصلبة مقابل الحبوب. فقد وظفنا مرة لاعباً سابقاً في الجولف ليدير قسم رياضة الجولف لدينا. ولكن تبين لنا بعد حين أنه من الصعب عليك أن تأخذ شخصاً من ميدان الجولف وتضعه خلف المكتب، وتتوقع أن يقبله من نافسهم بالأمس من الرياضيين في الجولف، باعتباره خبيراً يدير مهنتهم وأموالهم. وحتماً سيقولون لك: «إنه مجرد لاعب جولف إن هذا النوع من المشكلات قد

يكون الحالة المميزة في عملنا، ولكنني أعتقد بأن نظرية «احذر الوجوه المألوفة» تنطبق على الأعمال التجارية المتخصصة مثلنا.

اختر شخصاً يتحدى الوضع الراهن:

عندما بدأ أرنولد بالمر أول عمل له في تجارة السيارات، لم يكن يعرف شيئاً عن تجارة السيارات. ولذلك قام بتعيين مدير عام من إحدى الشركات الأمريكية لصناعة السيارات لإدارة العمل معتقداً بأن هذا الشخص يعرف الصنعة. ولسوء الحظ، كان هذا الشخص على علم بصناعة السيارات وليس بتسويقها. ولم يستطع بيع أي سيارة لزبون. وإنما اهتم بالمظاهر باعتباره مديراً عاماً وحشد جمعاً من الموظفين تحته. والأسوأ أنه كان ميالاً لقبول وجهة نظر مصانع السيارات. ففي تجارة السيارات؛ حيث يتعين على تجار السيارات مصارعة المصنع لكي يحصلوا على أكبر حصة من الموديلات الجديدة، فإن قبول ما يقرره المصنع منذ البداية يعد كارثة لهؤلاء التجار.

أخيراً قام أرنولد بتوظيف رجل أعمال ذكي من خارج صناعة السيارات. وكان هذا الرجل يدير العمل ويحب خفض التكاليف وتحدى الناس عندما يقولون له «كنا نعملها دائماً بهذه الطريقة»، وفي اعتقادي أن هذا النوع من الناس هو معيار التوظيف لدينا الآن. إننا في حاجة لشخص مقاتل، شخص لا يقبل بالوضع الراهن. إننا لا نتوقع

منهم أن يسخروا من تقاليدنا في الشركة وإنما ليعرضوها للامتحان على الأقل.

لماذا يغادرك أفضل الموظفين؟ وكيف تحتفظ بهم؟

ليس هناك سر في ضرورة التمسك بالموظفين الناجحين.

١- امنحهم الكثير من المسئوليات.

٢- لا تهنهم بمرتباتهم.

٣- تحدث إليهم مرة واحدة عن أدائهم.

للأسف، لم نستطع رغم بساطة هذا الأسلوب من تقليص مغادرة التنفيذيين للعديد من الشركات. فالأشخاص الناجحون سوف يغادرون الشركات الجيدة دائماً. فيما يلي بعض الأسباب:

١- المغادرة المفاجئة:

إنها علامة ضعف إداري حين يغادرك موظف ناجح بحثاً عن وظيفة أخرى، وهي مفاجأة لرئيسه. يجب أن يعرف شخص ما في الشركة موقف هذا الموظف ويبذل جهده لتحويل هذا الشخص إلى موظف سعيد بوظيفته.

إن أفضل المديرين هو الأكثر حساسية تجاه رغبات موظفيه،

يشجعهم ويدفعهم إلى الأمام. فالموظف المستاء يترك استياءه في كل مكان في الشركة. يأتي متأخراً للعمل، يتأخر عن تسليم العمل في مواعيده، ويدعك تعرف بطريقة حاذقة أن أسرته تكره البقاء في هذه المدينة. وربما لا يكون في استطاعتك دائماً أن تعالج ما يزعجهم، ولكنك تستطيع التعرف على الأعراض و التعاطف معهم.

٢ - يؤدي عملاً كبيراً . . في الوظيفة الخطأ:

لايعد أداء الموظف دائماً علامة أكيدة لمشاعره تجاه الشركة، وكثيراً ما يقوم الموظف استناداً إلى ذكائه وانضباطه بعمل كبير في مجال لا يمثل اهتماماً بالنسبة له.

على سبيل المثال، قد يكون لدينا مدير تنفيذي يحطم أرقام المبيعات ولكن تبقى الوظيفة الحلم بالنسبة له، هي قسم التلفزيون في الشركة. أما بالنسبة لنا، فإننا نهتم فقط بأن يواصل تحطيم أرقام المبيعات. ولكن للحقيقة، إذا كان حقاً مهتماً بالتلفزيون وعرض عليه شخص ما خارج الشركة هذه الوظيفة فسوف يذهب إليها. إن الحل لهذه المشكلة وكثيراً ما نجح، هو أن تمكنه من عمل الاثنين معاً. فإذا كان جيداً فلن يتأثر أداؤه في المبيعات ونكون قد وسعنا من نشاطه وأبقيناه ضمن فريقنا وبالتالي الطرفان كاسبان.

٣- الكراهية للرئيس:

ليست هناك صفحات تكفي هذا الكتاب لاستعراض أسباب كراهية الموظفين لرئيسهم. ولكن مهما كان السبب وراء هذه النزعة، فإن الحل يكمن في سياسة الباب المفتوح.

فإذا كان على المدير أن يكون حساساً تجاه طموحات مرؤوسيه، فيجب على الموظفين أن يحدثوا رئيسهم بما يزعجهم. والمديرون لا يستطيعون قراءة الأفكار (مع ضرورة محاولة ذلك)، ولكن يمكنهم تسهيل الأمر على الموظفين لينفتحوا على رئيسهم. من ناحيتي كنت أعرف كل الموظفين لدي بأسمائهم. وظللت على استعداد لمقابلة كل منهم إذا طلب مقابلة.

٤- موظف أسرع من سلم وظيفي سريع :

أحياناً قد تسعد بموظف منتج للحد الذي يكون فيه تقدمه في السلم الوظيفي بلا نهاية. ويبقى السؤال هنا: إلى أي مدى؟ وما هي سرعته؟

يجب أن تكون رئيساً مبدعاً في كيفية ترقية هذا الموظف؛ لأنه قد يحطم سلمك الوظيفي، وإذا تعاملت معه بشكل خاطئ، فأنت لا تغامر فقط بفقدانه وإنما تسيء إلى الذين يخلفهم وراءه من الموظفين. بالتأكيد هذا صداع من المستوى العالي ولكن لا تعامله ببساطة.

ففي مرة من المرات، قمنا بتعيين شاب للعمل في قسم الجولف. وفي خلال شهور وضح أنه غاية في البراعة إن كنا نتحدث عن القدرات، وأن رئيسه مجرد حصان أجرة. فإذا قمنا بوضعه محل رئيسه فقد يحطم ذلك تكامل ووحدة شركتنا. وبدلاً من ذلك، قمنا بنقله إلى إدارة أحد مكاتبنا في الخارج والتي تحتاج لهذا النوع من المهارات.

عملياً، قمنا بترقيته ثلاث مستويات مرة واحدة دون أن يلاحظ أحد من زملائه أو يحتج على ذلك.

٥ - موظف صغير بتوقعات كبيرة:

إنها لحقيقة في حياة العمل التجاري أن نجومك الجدد من خريجي الجامعات وكليات إدارة الأعمال هم الأكثر احتمالاً بمغادرتك خلال عامين تقريباً. وهم الذين بذلت جهداً كبيراً لتجذبهم للعمل في شركتك. وهم أصحاب التوقعات الكبيرة. وللأسف هم الذين ترفضهم معظم الشركات لهذا السبب. إنه لأمر لا يثير استغرابي أن يفكر شاب ذكي وطموح وقد أُلقى به في وظيفة صغيرة ويترك ليكافح من أجل مستقبله، في الانتقال إلى وظيفة تناسبه في مكان آخر.

الحل: حاول معاملة الموظفين الجدد خلال الاثنى عشر شهراً الأولى كاستثمار. فإذا فقدتهم، تصبح تكلفة حقيقية؛ لأن هذا يعني الاستثمار من جديد في شخص آخر. فحاول إشراكهم في مشاريع

تفوق خبراتهم. ومثلهم مثل أي استثمار للمستقبل لا تتوقع أن تستفيد أصولك بالتأكيد، فالعائد يزيد بطول بقائهم معك.

٦- المزيد من المال:

البحث عن رواتب أكبر، هو بالتأكيد السبب الرئيسي لمغادرة الموظفين. ولا شيء كثيراً يمكنك عمله في هذا الشأن، خاصة إذا كنت بالفعل تدفع لهم رواتب أكبر مما تظن أنهم يستحقونها. يمكنك الأخذ بأسلوب العرض المضاد، ولكن هذا نوع من الروليت الروسي مع رواتب نادراً ما تأتي بعائد للموظف أو الشركة. لقد شاهدت مؤخراً دراسة قامت بها شركة «بويدن الدولية» لعدد ٤٥٠ مديراً تنفيذياً من الذين غيروا وظائفهم. ٤٠ منهم تلقى عروضاً مضادة، ٢٧ منهم قبلوا بالزيادة الكبيرة في الراتب وبقوا في الشركة القديمة. وبعد مرور ١٨ شهراً كان ٢٥ من ٢٧ إما غادروا الشركة أو تم فصلهم من العمل. فالمال كما يبدو لم يكن الحل لمشكلتهم.

كيف تفصل موظفاً بطريقة منصفة؟

حدثني أحد كبار التنفيذيين أنه اكتشف أن عملية فصل موظف تعد من أكثر الجوانب صعوبة في عمله. وقد اندهشت أنا لذلك، بسبب معرفتي بمدى قسوته في إدارته للموظفين. ولكنه بعد حديثه عن السيطرة على عملية تدمير وحدة الشركة، الإبقاء على الزبائن سعداء

ومعنويات الموظفين عالية، اقتنعت بأنها ليست العواطف ولكنها آلية الفصل التي تقف وراء عدم ارتياحه. لقد كان قلقاً على ما يتعين عليه عمله بعد أن يذهب الموظف.

هناك بعض من الأساليب لفصل موظف، كما أن هناك أسباباً لذلك. ولكن من وجهة نظري، فقط عاملان يحددان كل شيء عقب قراري بفصل أحد الموظفين، وهما: التوقيت، وولاء الشخص لشركتنا.

فكر في شركتك ثم الموظف:

إن المفتاح لفصل أي موظف لديك هو تنفيذ ذلك عندما يناسبك ذلك وليس هو. وأياً كان نوع العمل الذي تمارسه. فإذا كان الموظف يتحكم في زبائن معينين أو عناصر محددة من العمل، فلا تفصله إلى أن تكون لديك خطة لإيجاد بديل يحل محله. فقد تنتظر أياماً أو حتى سنوات قبل أن تكون جاهزاً لفصل موظف، ومع ذلك فإن للصبر عائداً، لابد من التحكم في توقيت الفصل، وبذلك تتحكم في أي أضرار محتملة. وأثناء انتظارك للحظة المناسبة، حاول العمل بهدوء لتقليل الفاقد، داخلياً وخارجياً.

خارجياً، قد ترغب في تنبيه عميل مهم «أنك تواجه مشكلة مع الموظف فلان. . .» حتى قبل أن تفصله. وهذا الإجراء قد يحببك

للمشترك، ويرسل إشارة إليهم بأنك ترغب في التعامل معهم لأطول فترة ممكنة بعد رحيل ذلك الموظف.

داخلياً، يجب أن تحرك أحد التنفيذيين لديك ليشغل خانة الموظف المفصول. وهذا قد يعني إلقاء المزيد من المسئوليات على مساعد الموظف المسئول أو تعريف التنفيذي بعملاء ومسئوليات الموظف المفصول.

ادفعه إلى الاستقالة:

إن أفضل طريقة لفصل أحد الموظفين عن الخدمة هي دفعه إلى الاستقالة بنفسه. فإذا عاملتهم بعدالة من خلال قطع الرواتب عنهم وساعدتهم على إيجاد وظائف جديدة في مواقع أخرى خارج شركتك فسوف تكسب ودهم إلى الأبد؛ لأن الموظف السابق الذي يتم فصله بعدالة وإنصاف، سوف يقل احتمال إساءته لسمعة مستخدمه السابق.

إن إخراج أو تنسيق عملية استقالة ليست أمراً معقداً ولكن لا تحاول أن تكون أذكى من اللازم. لقد سمعت أن واحداً من كبار المديرين التنفيذيين كان يستدعي الموظفين المغضوب عليهم إلى مكتبه ويدعوهم للجلوس على كراسيه الجلدية الفاخرة ويسألهم: «حسناً، ماذا تقولون في هذه الحالة لو كنتم أنتم في موقفي؟». ربما تكون هذه إحدى الطرق

لإجبار الموظف على تقديم استقالته، ولكنني أعرف العديد من الموظفين من ذوي اللسان الفضي الذين قد يستغلون الموقف وينطلقون مطالبين بترقيات من ذاك الموقع.

لقد اكتشفت أن الأكثر سهولة أن تقول للموظف: «لقد قررت أنه يتعين عليك البحث عن مكان آخر تعمل فيه. وأنا لم أفكر طويلاً في/ مع من ستعمل أو متى، ولكن لماذا لا تفكر في الأمر في الأيام القليلة القادمة ومن ثم ننهي الموضوع». إنك لن تصدق كيف يثير مثل هذا النوع من الحديث مشاعرهم وانتباهم ويساعدهم في اتخاذ القرار المرغوب فيه.

دع التنافس «يبعدهم عنك»:

على مدى السنين الماضية، قمت بفصل موظفين عديدين دون أن يصدقوها. وبدلاً من ذلك، كنت أبحث لهم عن وظائف في شركات أخرى وبكل هدوء أتركهم يبتعدون عني.

أخفِ عملية خفض مستواهم:

كثيراً ما يكون لديك موظفون أوفياء من الذين لا تساير مهاراتهم توسع شركتك. فقد يكون لديك مدير علاقات عامة جيداً جداً في اصطياد العملاء ولكنه لا يقدم شيئاً في مجال الخروج بأفكار جديدة أو منتجات جديدة. ولهذا ليس الموضوع هنا موضوع فصل عن الخدمة أو

خفض مستواه، فقط لا تعمل على ترقيته. فأمثال هؤلاء عادة ما يبقون في قطاع من القطاعات؛ حيث يمكنهم العمل بشكل جيد ومهمتك أن تساعدهم على العثور على هذا القطاع.

كافح الحريق بعبارة «أنت مفصول»:

الوقت الذي تكون فيه عملية الفصل بلا آلام، هو عندما يكون الموظف غير أمين معك.

ففي يوم من الأيام كان لدينا موظف ثبت عدم أمانته. فقد علمنا أنه ينوي مغادرة الشركة بترك العمل فيها حاملاً معه كل شيء وقع في يديه: عملاءنا، ملفاتنا، ومعلوماتنا السرية. لهذا رتبنا له رحلة عمل ليوم واحد. وأثناء فترة غيابه قمنا بتنظيف مكتبه من الأوراق وغيرنا الأقفال. وعندما عاد من مهمته قمنا بفصله من الشركة.

لابد من مواجهة النار بالنار. فقد حدث هذا في الشركات الصغيرة مثلما حدث في كبرى الشركات أيضاً. إنني أتذكر منذ حوالي عشر سنوات مضت عندما قام رئيس قسم ذو شخصية قوية في شركة إعلامية كبرى بارتكاب اختلاسات مالية. ففي الوقت الذي تم فيه مواجهته بالأدلة الدامغة في مكتب المدير العام وتم فصله على الفور، كان العمال وقتها يجمعون أغراضه الخاصة ويشمعون مكتبه. إن اتخاذ إجراء سريع وقاس كهذا كما يبدو هو السبيل الوحيد لإنهاء مثل هذه الحالة المخزية.

أين تتخذ القرار ليس مهماً ؟

أين تتخذ قرار فصل أحد الموظفين: في مكتبه ـ في مكتبك ـ في مكان محايد؟ يعتمد على ميولك. فليس هناك قواعد محددة طالما هناك ظروف متعددة.

فبعض المديرين يحددون متى وكيف سيفصلون موظفاً حسب الرسالة التي يرغبون في توجيهها للآخرين. فأحد كبار التنفيذيين فصل موظفاً عن الخدمة أمام جميع العاملين في الشركة ليقدم إليهم مثالاً. فقد حشد حوالي ١٠٠ من موظفيه في قاعة، مقتنعاً أنه خلال الاجتماع سوف يحدد البرتقالة التالفة ويفصله أمام الجميع. إنها حركة محسوبة ولكن الموظف المعني ما كان يدري. لهذا أترك ذلك لك أيها القارئ الكريم للحكم على، كيف أن مثل هذه الحركة المثيرة سوف تحرك بقية الموظفين؟!

من يدير الشركة ؟ المديرون أم الموظفون:

إن هدف أي شركة مزدهرة هو أن تظل ضامرة الجسم بدلاً من أن تكون بدينة، جائعة بدلاً من مكتفية. ولكن في شركة تتوسع باستمرار، فمن السهل أن تفقد طريقك وعلى وجه الخصوص في مجال الموظفين العمويين. فمع تعقد نشاطك التجاري يصبح حتماً أن تضيف المزيد من موظفي الخدمات المساندة مثل المحاسبين، معالجي البيانات، ومديري

المرافق والأجهزة. إنك في حاجة لهؤلاء في توفير المعلومات ووضع الضوابط. لكن، ضع في ذهنك أنها مثلها مثل أي بيروقراطية، إن للموظفين العموميين طاقة هائلة للتضخم والركود. فإن لم تكن واعياً لذلك فقد يغتصبوا سلطات مديريك التنفيذيين. وبعد قليل يشرعون في وضع الإجراءات، والسياسات وابتكار شكل من أشكال الاتصال والتفاهم فيما بينهم، مطالبين الصف التنفيذي مسايرة هذه الأشكال التي وضعوها.

إن أحد علامات عدم ضمور جسم شركتك هي المذكرات الداخلية. فعندما بدأ الصف التنفيذي لدينا في مخاطبتي عبر مذكرات مكتوبة محتجين على الموظفين، توصلت إلى نتيجة مفادها أننا فقدنا طريقنا. وشعرت أنها اللحظة التي يتعين أن أُخبر الموظفين أنه في حالة النزاع بينهم وبين الصف التنفيذي، فسوف أقف على الدوام مع التنفيذيين؛ لأنهم في عالمنا اليوم هم الذين يطرقون الأبواب الصحيحة ويجلبون الصفقات، ويمتنون العلاقات. وهم في أفضل المواقع لاتخاذ القرارات، ويرغبون في مساندة كل فرد.

كمدير عام، يجب عليك أن تميل بظهرك إلى الخلف متسائلاً: هل يقودنا الصف التنفيذي أم الموظفون العموميون؟ فإذا لم تكن راغباً في الإجابة، فلن تحل المشكلة بإضافة المزيد من الموظفين.

بحثاً عن الاجتماع المثالي :

ليس من الحصافة في شيء هذه الأيام أن أستقبلك في المكتب وكأنك تحضر اجتماعاً. فهناك اجتماعات أكثر من اللازم تستغرق وقتاً كثيراً. ومع ذلك فأكثر الذين ينتقدون الاجتماعات الداخلية للشركة هم نفس الناس الذين يتضجرون ويحتجون لو استثنيتهم من إحداها.

لابد من الاعتراف بأن لي مشاعر مختلطة حول الاجتماعات الداخلية سواء كنت أترأسها أو يرأسها شخص آخر. فأنا مقتنع بأن الاجتماعات ضرورية بالنسبة للاتصالات الخارجية واتخاذ القرارات. ولكن حدد لها مناسبات منتظمة أو أعطها أسماء، وسوف تكون مفيدة؛ حيث يمكن للمشاركين فيها تسجيل نقاط بطرح أسئلة موجهة بدلاً من طرح الأجوبة.

وبسبب هذه المشاعر المختلطة، فإن الاجتماعات هي دائماً خليط من النجاحات. ولكثرة الاجتماعات فقد كونت فكرة حول من يجب أن يحضر الاجتماع، زمن الاجتماع وجدول الأعمال. ونتيجة لذلك، لم تكن اجتماعاتي أبداً طويلة. فأنا أطوع الاجتماع لمصلحة جدول أعماله. ولكن في الوقت الذي ندخل فيه نقاشاً مثمراً حول نقطة من النقاط تكون هناك اثنتا عشرة نقطة متبقية في جدول الأعمال. ووقتها يبدأ المجتمعون تناول دفاتر يومياتهم لتحديد مواعيد مقابلات أخرى.

لقد قسَّم علماء السلوك ديناميكية البشر في اجتماع ما إلى أربع مراحل :

١- تشكيل فريق الاجتماع .

٢-تحديد الأهداف .

٣- تحديد الأسلوب .

٤- الشروع في جدول الأعمال .

في الأولى، يقوم المجتمعون بتقويم فريق الاجتماع ويفترضون دوره المطلوب .

في الثانية، يحددون الأهداف .

في الثالثة، يتفقون على أسلوب التداول .

في الأخيرة، يشرعون بتناول جدول أعمال الاجتماع .

إنني مقتنع الآن بأنك تحتاج لوقت طويل لكي تثمر هذه الديناميكيات . وانطلاقاً من ذلك، فإن الاجتماع المثالي قد يشكل على النحو التالي: لدى أربعة أو خمسة مديرين تنفيذيين في قاعة الاجتماع؛ حيث لكل منهم هاتف في ركن من الأركان وفي المنتصف طاولة كبيرة . ويكون الاجتماع مفتوحاً، ربما لأسبوع، ونقضي معظم الوقت نتحدث حول الطاولة ولكن الأعضاء أحرار في التحدث

بالهاتف بينما تستمر البقية في مواصلة النقاش. ولدي إحساس داخلي بأنه طالما تمكنا من معالجة المسائل الهامة، فبذلك نكون قد كشفنا عن إمكانات عديدة لمعالجة التفاصيل غير الهامة. في الحقيقة، لقد لاحظت أن أفضل الاجتماعات هي تلك الاجتماعات التي يصادفها الناس دون دعوة. بالصدفة يجد أربعة أو خمسة أشخاص أنفسهم في مدخل أو بهو أثناء خروجهم من العمل. فربما يكون الاجتماع المثالي هو الاجتماع الذي لا تدعو له.

من هم أعضاء الاجتماع ؟

لقد قرأت مرة أن للرئيس الأمريكي خريطة كاملة لترتيب جلوس الصحفيين الذين يحضرون مؤتمراته الصحفية، والأهم من ذلك يُقدَّم له تنوير موجز حول صفاتهم واهتماماتهم وخدعهم، ونوعية الأسئلة التي من المحتمل أن تطرح عليه. كم تمنيت أن تكون لديَّ مثل هذه الخارطة وتنوير قبل الاجتماع؟ فمهما حرصت على اتباع القواعد القياسية لاجتماع ناجح؛ جدول أعمال محدد، حد زمني أقصى للاجتماع.. إلخ. فإذا لم تُزوَّد بفكرة جيدة حول طبيعة العناصر المشاركة في الاجتماع فلن تدرك لماذا تستغرق اجتماعاتك وقتاً طويلاً بلا فائدة؟

فيما يلي بعض من الشخصيات (ليست كلها شخصيات سيئة) التي يجب الانتباه إليها في الاجتماعات الداخلية :

صريح ومباشر: وهؤلاء هم الأشخاص الأمينون دائماً في وجهات نظرهم. لا مكر ولا خداع أو مفكرة خفية. وهؤلاء لهم قيمتهم وفائدتهم في كل اجتماع. ولكن يجب أن تحميهم. فهم ميالون إلى القول: «إن الحقيقة هي أفضل وسيلة للدفاع»، وقد يثيرون نقاطاً أكثر من إيجاد حل للأخريات.

الشهيد: شخصية جيدة لا تتهرب وتقبل بسرعة تحمل المسئولية عندما تحدث أخطاء. ولكن الخطورة هنا أنه يقبل بإلقاء اللوم عليه بسرعة وربما قبل أن تكتشف حقيقة من ارتكب الخطأ أو الخطأ نفسه.

وجه لاعب البوكر: وهولاء هم أصحاب الوجوه اللامعبرة ـ وجوه محايدة ـ، إنهم يحتفظون بأفكارهم لأنفسهم، أو يشاركون فيها الرئيس ولكن على انفراد بعد أن يذهب الآخرون. وسواء كانت مقترحاتهم في اتجاه الهدف أم لا، يجب أن تنتبه للدور الذي يلعبونه وفي أي جانب هم في اللعبة.

يهتفون لك دائماً: وهؤلاء يعلمون جيداً القوة الكامنة لقول «أنت على صواب، فأنا لم أُفكر في ذلك». إنني أحب أمثال هؤلاء.

الخطباء: يبدؤون حديثهم بشكل ناعم، يحدثون زخماً، وبعد مرور ربع ساعة على ذلك نجدهم مستمرين في الهجوم على أذنيك ويسخرون من ذكائك. ويستبدلون بُعد النظر بالبلاغة في الحديث وفن

الخطابة ومخاطبة العواطف. إنهم يتركون لديك انطباعاً بأنهم يعملون بكل جد لإقناع أنفسهم أكثر من محاولة إقناعك. أمثال هؤلاء، عالجهم بعناية أو أهملهم تماماً.

محامي الشيطان: كل شيء بالنسبة لهم قابل للنقاش. والأخبارالجيدة هي أنهم مثل مدَّع عام عنيد، نادراً ما يصلون إلى الحقيقة. والأخبار السيئة هي أنهم يستغرقون وقتاً طويلاً وبالكثير من الإصابات فأنا دائماً أقتصر على دعوة واحد فقط منهم للاجتماع.

المدمر: لا يستطيعون قول لا دون تحطيم فكرة شخص ما، أو مشروع أو إنسان ما.

المسترخي: يلقي بظهره إلى الخلف، يسند قدميه ويسترخي تماماً استعداداً للبقاء هكذا لأطول فترة. فهو ليس في عجلة لإنهاء المسائل المعروضة على طاولة الاجتماع. أمثال هؤلاء حاول أن تقابلهم في بهو أو في غرفة بدون كراسي.

رجل الدولة: يتقدمون حتى على نفوسهم أو المجتمعين عبر التعامل مع الناس بدهاء وحسم. نظرياً، يجب أن يكون ذلك الشخص هو: «أنت».

كيف تخرج مفكرتك الخفية إلى العلن؟

إذا كان لي الخيار، فإنني أفضل مفكرة أكثر مرونة من مفكرة ثابتة في الاجتماعات.

طبعاً، أنا أقدم للاجتماع بحديث مختصر حول لماذا نحن هنا؟ وما هي المواضيع التي سوف تطرح على طاولة النقاش؟ وأي شيء آخر غير هذا الحديث سوف يكون غير مثمر ومضيعة للوقت. أما وضع كل بند من البنود التي تخضع للنقاش بالتسلسل المطلوب، فذلك واحد من أسراري التي أفضل الاحتفاظ بها لنفسي. لم أكتشف فقط أن جدول أعمال أي شركة يميل إلى تقييد الصراحة في النقاش والإبداع، وإنما اقتنعت كذلك بأن التسلسل الذي به يتم نقاش مواضيع جدول أعمال الاجتماع، يمكن أن يحدد كيف يمكن أن يكون النقاش مثمراً؟

إن الاجتماع الأمثل هو نتاج قراءتك الدقيقة لأعضائه المجتمعين وليس لكتابة جدول الأعمال. لقد لاحظت هذا مرة في اجتماع مع واحد من التنفيذيين المهمين (سوف نسميه السيد/ جونز) وعدد قليل من مساعديه. كان هناك بندان في جدول الأعمال:

البند (أ) : نقاش مختصر لما سأعلنه بأننا قررنا عدم المضي قدماً في مشروع قريب وعزيز على السيد / جونز.

والبند (ب): نقاش مطول ومفتوح.

وكما توقعت سنواجه حديثاً غزيراً من السيد / جونز وهنا، المنطق يقول أن نبدأ بالبند (أ)؛ حيث يمكن أن نتخلص منه في دقيقة ثم ننتقل إلى البند (ب). ففي مثل هذا التسلسل يمكن أن تكون كارثة؛ لسبب

واحد، وهو أنه كان لدي إحساس خفي بأن السيد/ جونز سيلتزم «الرفض» في البند (أ) بجدية وقسوة. وأنا أعرف كذلك أنه فاقد السيطرة على عواطفه، ولذلك كنت أرغب في حمله على الصمت وعدم المشاركة.

لهذا فقد استهللت الاجتماع بالبند (ب) مستفيداً من خبرة السيد/ جونز وقلت لهم : أنا سعيد جداً بأن أعلن، أن سيد جونز استقبل الأخبار السيئة في البند (أ) بشكل أفضل مما توقعته».

قد يقول أحدهم: إنني فعلت ذلك لأن لديَّ مفكرة خفية أفجرها في الناس بفرض الهيمنة عليهم. ولكن هذا ليس صحيحاً. بصراحة، إنني أعتقد، بأن لكل فرد منا، حتى أكثر الناس انفتاحاً وسذاجة، مفكرة سرية. ولكن ليس كل الناس يعرفون كيف ومتى يخرجون هذه المفكرة الخفية من الخفاء؟

ما الذي تتعلمه الشركات الصغيرة من الشركات العملاقة:

إنني أُدير شركة صغيرة نسبياً. ولدينا ٣٧ مندوباً حول العالم يتحصلون على حوالي بليون دولار إيرادات، ولكن لدينا أقل من ٨٠٠ موظف في الشركة، وأعرف أن هناك من يدير عشرة أضعاف هذا العدد من الموظفين في شركات عملاقة. وأنه لأمر مُغر لرؤساء الشركات الصغيرة النامية أن يكونوا فخورين بهذا العدد الصغير من الموظفين.

إنهم يتباهون بحجمهم الصغير؛ لأنه خفيف الحركة ومنضبط، أيضاً بلا هيكل وموجه جيداً ولكنه مفعم بالحيوية والمبادرة، على عكس الشركات العملاقة. إنهم يزدرون السياسات الخانقة والصارمة التي يتطلبها كبر الحجم من هذه الشركات العملاقة.

ولكن بعد أن كبرت وتوسعت شركتنا، تبين لي أنه ليست كل سياسات الشركات الكبرى بذلك السوء. فمع كبر حجم عمالتهم إلا أنها خبيرة جداً في معالجة مشكلات الموظفين. لقد اكتشفت أن أفكارها ذات فائدة على وجه الخصوص في مجالات:

(١) هيكل الأجور.

(٢) الحوافز.

(٣) تقويم الأداء.

(١)هيكل الأجور:

في سنواتنا الأولى، كنا نعمل على منح كل موظف لدينا علاوة سنوية كجزء من فلسفة الشركة. وتزداد وتنقص هذه العلاوة السنوية حسب الوضع المالي للشركة. ولكن المشكلة مع هذا الهيكل السائب أنه بعد مرور فترة سوف يكون لديك عدد كبير من ذوي الرواتب العالية والذين: (١) إذا داهمتهم شاحنة، يمكن استبدالهم بنصف مجموع

رواتبهم! أو (٢) أنهم وسط في كفاءتهم وما كان يجب أن يمنحوا زيادات في المقام الأول. إن مثل هذا النوع من الفوضى يحدث عادة في الشركات ذات النمو السريع؛ حيث لا يقوم المدير العام بتعيين كل فرد فيها شخصياً. وهنا يمكن أن ينفع هيكل أجور وضع في شركة كبرى.

فالعديد من هذه الشركات الكبرى تضع هيكل أجورها في شكل فئات بمستويات أجور بحد أعلى وأدنى لكل فئة. فنائب مدير مساعد في الفئة (٤) مثلاً يعرف تماماً أنه لكي يحصل على زيادة في الراتب، عليه أن يترقى إلى مدير مساعد في المجموعة الخامسة. إنه لا يحصل على زيادة في الراتب عن طريق الثرثرة مع رئيسه، بل يجب عليه السير إلى ذلك عبر القنوات الموضوعة.

إنني دائماً أكره هذا النوع من البيروقراطية. إنها تذكرني بالحكومة الفيدرالية. ولكنني تعلمت أن أكون مرناً.

وعلى مدار السنين كان هيكل أجورنا يأخذ شكل الساعة الرملية. أولاً، إننا نوظف الناس برواتب مخفضة، وكثيراً ما كان جزء مما يمكنه الحصول عليه من وظائف تقليدية. وحال أن يبرهن هؤلاء الموظفون على كفاءتهم، عادة بعد ستة شهور، نقوم بدفعهم إلى قلب الساعة الرملية؛ حيث تتطابق رواتبهم مع ما يحصل عليه أقرانهم في شركات أخرى.

ثم يأتي الجزء الأصعب. فلكي يقحم هؤلاء الناس أنفسهم عبر الجزء الضيق من الساعة الرملية والخروج من الجانب العالي لهيكل الأجور، يجب عليهم أن يؤدوا أعمالاً جيدة. وفي اعتقادي أن هذا النظام يكافئ الموظفين بالقدر الذي يكافئ الشركة.

٢- التعويض الإضافي «الحوافز»:

تعتبر الشركات الكبرى خبيرة في توزيع الزيادات في الرواتب على مدى سنوات عديدة. ومنها تعلمت كيف أمدد الرواتب على مدار العديد من السنين؛ بحيث لا يتأثر راتب مدير تنفيذي بشكل كبير في حالة حدوث كسب مالي مفاجئ أو كارثة مالية.

فأنا أعرف أحد كبار التنفيذيين في شركة أمريكية عملاقة تلقى حافزاً بلغ مليون دولار في سنة كانت فيها المكاسب كبيرة ولم يتلق شيئاً في السنة التالية بسبب كساد تلك السنة. ولكن لحسن حظ ذلك التنفيذي أن الشركة وزعت صرف ذلك المبلغ على مدى خمس سنوات لهذا لم يتأثر دخله أو مستوى معيشته.

إنه ليس في الإمكان استقطاع راتب موظف ما لم تكن تنوي قفل الشركة. ولذلك ينبغي أن تضع هيكلاً مرناً للأجور. فكلما ترقى الموظف، كلما توجب عليك زيادة الجانب المرن من الميزانية. فنحن نسميه التعويض الإضافي وآخرون يسمونه الحافز. وهو ليس

كالراتب، ففي إمكانك قطع التعويض الإضافي دائماً. فالموظف يعرف أن التعويض الإضافي مربوط بالشركة ومستوى أدائهم. ولهذا، عندما يترقى مدير في شركتنا يصبح نصيبه في التعويض الإضافي أكبر والراتب أصغر. مثلاً إذا كان دخله السنوي ٥٠,٠٠٠ دولار، فهذا يعني أن راتبه ٤٠,٠٠٠ دولار والإضافي ١٠,٠٠٠ دولار، وإذا كان دخله السنوي ٢٠٠,٠٠٠ دولار فقد يكون ١٠٠,٠٠٠ دولار راتباً و١٠٠,٠٠٠ دولار تعويضاً إضافياً، أو دخلاً سنوياً ٣٠٠,٠٠٠ دولار فـ١٢٥,٠٠٠ دولار راتب ومبلغ ١٧٥,٠٠٠ إضافي.

وأنا كمالك للشركة، أميل لهذا النوع من الراتب الممدد، وحوافز تتصاعد أسرع من الرواتب. فهي لا تضيف فقط استقراراً للتنفيذيين لدينا وتمنعهم من التفكير بأنهم أغنى مما هم عليه، ولكن يمكنني إعادة توظيف بعض المدفوعات المؤخرة مرة أخرى في رأس المال، وربما أضمن بذلك حصول كل فرد على حافز أكبر في المستقبل.

٣- تقويم الأداء:

كنت دائماً كثير الشكوك حول ملف الموظفين في الشركات الكبرى. فملف الموظف يبقى في أحد الأدراج ليتم إخراجه مرة في العام ليكتب عليه إن كان قد أدى عملاً جيداً أم لا. وهذا ما تفعله الشركات الكبرى.

وبما أن المديرين التنفيذيين في شركتنا تابعون لي مباشرة فأنا أتابع معهم أولاً فأولاً: الرواتب، أهداف الشركة، الأهداف الشخصية . . إلخ. وهم يعرفون وهم يدخلون سنة جديدة، أين يقفون؟ وماذا يتوقع منهم؟ وإنني معهم على الدوام لتذكيرهم بذلك. وللأسف، فقد تبين لي أن هؤلاء التنفيذيين لا يفعلون نفس الشيء مع الخمسة عشر موظفاً التابعين لكل منهم. فالعديد منهم الممتازون والوسط والسيئون، لهم تقارير مراجعات أداء محبطة؛ لأنه لا أحد يخبرهم أثناء العمل، ما هو المتوقع منهم وما يجب عليهم تحقيقه. وهذا لا يعني بالضرورة زيادة الأرباح فقط. ولكن قد تعني الاحتفاظ بالعملاء والزبائن، تغيير عادات العمل أو حفظ التقارير في مواعيدها. ولهذا أصبحنا مثل الشركات العملاقة، نستخدم مقاييس أهداف محددة ونخبر الموظفين كيف ينجزونها على مدار العام.

ضبط الإنفاق: كيف أن إساءة استخدام دولار واحد قد يكلفك دولارين:

باعتباري مديراً عاماً فقد قضيت وقتاً كافياً قلقاً حول كيفية تقييد التكاليف. ففي ذاكرتي دائماً أن دولاراً واحداً مصروفات، يعني دولارين. بمعنى أن سوء إنفاق أي دولار قد يكلفني عادة دولاراً آخر يمكن استغلاله بشكل أفضل في الشركة. وهذا المنطق لم يجعلني بالضرورة بخيلاً، ولكن جعلني حذراً ومتقناً جداً فيما يتعلق بالنفقات.

«من الأفضل» «وبالضرورة»:

إنني أحب أن أُقسِّم المشتريات إلى قسمين: «من الأفضل» و«بالضرورة». على سبيل المثال، فقد يكون من الأفضل أن نقتني ثمانية أجهزة حاسب آلي إضافية لمكتبنا في لندن، وعندما نكون في حالة التوسع فمن السهل أن نقول «دعنا نشترها». ولكن مشتريات «من الأفضل» لها أسلوب مضر؛ لأنها قد تتحول إلى «ضرورات لازمة» في ذهن كل إنسان في الشركة، وإنها ليست مفيدة عندما تتحول الشركة من حالة التوسع، وتقود أيضاً إلى أعراض «وأنا أيضاً».

أعراض «وأنا أيضاً»:

نلاحظ ذلك في عمل ديكور للمكاتب. فقد يطالب أحد كبار التنفيذيين بميزانية لتأثيث مكتبه، فتصدق له بذلك. ولكن هذا المبلغ قد يتحول إلى كابوس. فجأة يطالب بقية المديرين بأشياء مماثلة. ويبدأ الهمس على المستوى الثاني من التنفيذيين، وهكذا نزولاً إلى المستويات الدنيا. فقبل أن يستفحل الأمر، يجب على المدير العام المهتم بعمله أن يقضي الوقت مبعداً نزعات حب الذات والغرور عن الشركة وإلا دفع ثمنها باهظاً.

التكاليف الإضافية:

تعتبر «التكاليف الإضافية» أشد خطورة من التكاليف المؤثرة بسبب

ميزانيتها الكبيرة. نشاهد ذلك اليوم في مشتريات الحاسب الآلي: في الواجهة، نجد نفقات محددة لشراء أفضل نظام حاسب آلي، ولكن في الجانب الخلفي، فأنت تفقد السيطرة بالاستمرار في الدفع مقابل مستلزمات إضافية، مثل طابعات الليزر، وحدات موديم وذاكرة متطورة . . إلخ.

إنني لست خبيراً في الحواسب الآلية، لكنني أحياناً أشعر وكأني خبير فيها عندما أستمع إلى محنة أحد الأصدقاء ممن يملك شركة صغيرة. فقد احتاج إلى عدد عشرين جهاز حاسب آلي وللحصول على الموديلات المناسبة وأفضل الأسعار، شكل لجنة لهذا الغرض. وبعد أربعة شهور من العمل الجاد توصلوا بالإجماع إلى ما هو مطلوب.

ففي اليوم الذي وصلت فيه الأجهزة إلى الشركة، كان الأكثر إثارة في تاريخ الشركة، ومن ثم انفتح باب الجحيم كما يقولون. فكل موظف يستعمل أحد هذه الأجهزة طالب بجهاز مساعد أو شيء إضافي. وبعد مرور اثنى عشر شهراً كان ما أنفقه صديقي على «الأجهزة المساندة» أكبر مما أنفقه على الأجهزة نفسها. وهو الآن يرأس لجنة المشتريات ويوقع على كل طلبية من المشتريات.

الإدارة بالهاتف:

كان أسلوب «الإدارة بالتجول الميداني» واحداً من أكثر أساليب العمل جماهيرية في الثمانينيات. وهو يعني خروج المدير العام من

برجه العاجي لإعادة اكتشاف موظفيه. ويقومون بذلك بتناول الوجبات في الكافتيريا، ويتحركون هنا وهناك حول ثلاجة المياه منتصف النهار، وزيارة كشك البيع. هذا أسلوب جيد إذا:

(١) لم تكن تتجول كثيراً؛ بحيث تهمل وظيفتك الحقيقية.

و(٢) إذا كنت تتحدث إلى الشخص السليم.

لقد نصحني صديق لي قبل سنوات قليلة بأنه يتعين عليَّ أن أتعرف على صغار الموظفين، من هم على مسافة مستويين وظيفيين مني، قائلاً لي: «هؤلاء هم حيث سيكون مستقبلك». وفعلاً اقتنعت بوجهة نظره. ولكني أعرف بالفعل كيف يفكر مُساعديّ من المديرين التنفيذيين ومساعدوهم ممن هم بعدهم بمستوى وظيفي واحد (بوجهات نظرهم الأمينة الضيقة وتحاملهم) كثيراً ما أدهشوني. فهم الذين يتابعون تعهدات الإدارة العليا، وبالتالي يحافظون على مقاييس الشركة. ولا أعرف وسيلة للتعرف على الوجوه التي تقدمها شركتي للعالم الخارجي أفضل من التحدث إليهم. وهنا يمكنني أن أرى كم هم يقظون، لطيفون، ذوو استجابة سريعة، ومهتمون بالزبائن والعملاء.

الهاتف لا يتمشى:

إذا كان لي خيار، فأنا أُفضل أسلوب «الإدارة بالهاتف». فقد تعلمت ما فيه الكفاية، كيفية ترك أصابعي تقوم بالجولات اللازمة.

ومع مديرين في أكثر من اثنى عشر بلداً، فهو بلا شك الأسلوب الأمثل. فأنا أحاول إجراء اتصالات يومية بالهاتف مع العديد من الناس مفضلاً المكالمات القصيرة التي نادراً ما تزيد على خمس دقائق. ونتيجة لذلك، تصلني فواتير هاتف بمبالغ كبيرة. ولكنني مع ذلك أكون قد خفضت عدد الأخطاء المكلفة وفقدان الفرص والمواعيد إذا حاولت السفر. فأنا أجدول مكالماتي كما أفعل مع الاجتماعات الهامة. وهذا يساعدني في التحكم في وقتي واحترام وقتهم. وفي نفس الوقت أترك الطرف الآخر في حالة استعداد دائم.

أن تدع موظفاً يعرف أنك سوف تتصل به الساعة ٢٠ : ١١ صباحاً مثلاً، لمناقشة مشروع معين له تأثير رائع في تحويل حتى أكثر التنفيذيين تسيباً إلى نموذج للانضباط والإيجاز.

الافتتاحية العظيمة «ما هو الجديد لديكم؟»:

كثيراً ما قمت بجدولة ثماني مكالمات هاتفية متتالية خلال نصف ساعة. وأفتتح كل مكالمة مع الطرف الآخر بنفس الكلمات «ما هو الجديد لديكم؟». وما يعقب ذلك عادة ما يكون قائمة معدة بعناية للمشاريع التي يقوم التنفيذي بتطويرها أو ينفذها أو يقوم بتسوياتها النهائية. وأي موضوع يسيء تفسيره أو يرفض ذكره عادة ما يظهر؛ حيث يتعين علينا أن نركز عليه أكثر في المحادثة.

إن جهاز الهاتف هو للحصول على الإجابات ونقل المعلومات وليس للعب مباراة إظهار النفوذ. وللهاتف قوة غير مرئية يهملها الكثير من الرؤساء. فالمكالمة المؤقتة بعناية قد تكون إداة إدارية عظيمة، تدفع الناس إلى الحركة، تحصل على إجابات كانوا يتجنبونها، أو ببساطة يعرفون أنهم غير منسيين.

إن معظم مكالماتي مثلاً، تعبر عدة مناطق توقيت. فقد أتصل من نيويورك بلندن الساعة ٩:٣٠ صباحاً؛ لأن الوقت ملائم لممثل الشركة هناك. وبالمقابل سوف يتأثرون عندما يعرفون أنني اتصلت بهم الساعة ٤:٣٠ صباحاً من نيويورك لفارق التوقيت وذلك لاهتمامي بهم. وأحياناً أتصل عدة مرات بالمديرين التنفيذيين في الشركة، لأنني بصراحة أشعر أحياناً بأنني أنظم الوقت أفضل مما يفعلون هم.

التكاليف الخفية لمراكز الربحية :

عندما كانت لدينا شركة صغيرة، كنت كثير الشكوك بالنسبة للميزانيات. فأنا دائماً أعتقد بأن الميزانيات قليلاً ما تفي بالمطلوب. وقد ينفق الناس حسب حدود الميزانية حتى ولو كان في أشياء غير ضرورية أو طائشة. وعلى العكس فأنا أعتقد أيضاً بأن الميزانيات قيود على الحركة: فكيف في عالم صناعي ديناميكي أن تفترض أو تتوقع بدقة احتياجات الميزانية لاثنى عشر شهراً قادمة؟ وماذا تفعل إذا ثبت خطأ توقعاتك؟

لقد عرضوا عليَّ يوماً ضرورة تأسيس مراكز ربحية في شركتنا، ولكنني لم أكن مقتنعاً تماماً. فهي سيف ذو حدين بالنسبة لي. إنها تخلق صراعات وأشياء أخرى داخل الشركة. فعندما تكون هناك صفقة كبيرة جار بحثها، فبدلاً من أن نجد مديرين كبيرين يقولان لك: «دعونا نحصل على هذه الصفقة للشركة» فكثيراً ما كان قول أحدهم: «أنا أرغب في هذه الصفقة لمركزي» أي مركز الربحية الذي يترأسه. وبالفعل يبدأان صراعاً بينهما كثيراً ما خسرت الشركة بسببه.

المرونة في التواضع وليس في كبت الغرور:

كان واحداً من أكثر التنفيذيين نجاحاً، ممن عرفتهم يحمل كافة الصفات التي تجعل منه بطلاً في مجاله، مجتهداً في عمله، مبدعاً، يستغل وقته بدقة، طموحاً وصاحب غرور صحي. ولكن بمراقبتي له على مدى سنوات، أيقنت أن أعظم فضائله هي مقدرته في التحكم في غروره لصالح الآخرين وعلى وجه الخصوص موظفيه. فقد أخبرني مؤخراً شخص عمل معه، «بصرف النظر عمن تكون، فعندما تكون في مكتبه، فهو يتصرف وكأنك الشخص الوحيد محل الاهتمام. فهو يُشعرك بأنك مساو له ويهتم بوجهات نظرك ويمنحك الوقت لعرض آرائك. وإن كان هناك حضور في المكتب، حتى ولو كنت سكرتيراً أو موظفاً صغيراً، فهو يعاملك وكأنك رئيس مجلس الإدارة».

غير أني حكمت بأنه ليس من الإنصاف الحكم على كبار المديرين لتنفيذيين من هذه الناحية وحدها. ففي رأيي أن أفضلهم هو البارع في مرونة تواضعه أكثر مما يتوقع مرؤوسوه. وقد ترى ذلك في التنفيذيين لذين يدعون مرؤوسيهم إلى اجتماعات هامة أو دعوات غداء العمل. هذا النوع من التواضع المحسوب ليس صفقة كبيرة (باستثناء موظفيك) ولا يلفت الانتباه بذاته، ولكنه واحد من أكثر الأدوات فاعلية تحت نصرف التنفيذي لثلاثة أسباب:

١ - تجعل موظفيك يحسون بالارتياح.
٢- ترفع مكانتهم في نظر الآخرين.
٣- تحسن صورتك في نظر موظفيك.

ماذا أضاف الرئيس لفريقه (أو كيف تكون رئيساً مثاليا ؟):

معظم الناس يعتقدون بأن تكون رئيساً معناه «مسألة سلطة». فالرئيس يملكها والآخرون لا. والرئيس يعطي الأوامر والمرؤوسون عليهم بالطاعة. إنني لا أوافق على ذلك. فبالنسبة لي أن تكون رئيساً معناه أنها مسألة إضافة قيم أكثر منها ممارسة سلطة. وأكثر الرؤساء فاعلية هم أساتذة التحكم وتقييد السلطات أكثر من سوء استخدامها. فهم لا يعتبرون كل قرار اختبار آخر لمدى خوف الناس ومعرفة الفرق بين أن تكون رئيساً وأن تكون مرؤوساً.

الرؤساء الأكثر فاعلية، هم الذين يسألون أنفسهم على الدوام «أنا كرئيس، ماذا أضفت لفريقي؟ كيف ساهم حضوري في تحسين الأوضاع وأضاف قيماً جديداً للمؤسسة؟». فإذا أحسوا بأنهم سيكونون أكثر قيمة لو أبعدوا أنفسهم بدلاً من حشر أنفسهم في وضع لا يستطيعون إصلاحه، فإن الرؤساء المثاليين سوف يبتعدون.

وفيما يلي ثمانية واجبات قد تكون أكثر حيوية لكي تصبح رئيساً فعالاً:

١- كن ملازماً لخبرتك ودع الآخرين يمارسون خبراتهم.

٢- امنع الازدواجية لمصلحة العمل.

٣- كلف الآخرين العمل ولا تحتكر كل شيء.

٤- القيادة بالقدوة الحسنة.

٥- لتكن أهدافك واضحة.

٦- استخدام أسلوب الثناء والتقدير لمن يحسنون الأداء من مرؤوسيك.

٧- تجنب تكرار الأخطاء.

٨- ليكن عقابك متفاوتاً، فما كل الناس يستجيبون لنفس الأسلوب بنفس الطريقة.

الباب الرابع
الفوز في السباق

نقاط ضعفي:

إذا حدث أن تقدمت لوظيفة ما، فمن المحتمل أن تسمع من يجري لك المعاينة يقول: «الآن وقد حدثتني عن إيجابياتك، فلماذا لا تحدثني عن أخطائك الثلاثة الكبرى؟». هذا سؤال تقليدي خادع. وهو في الحقيقة سؤال شائع حتى الأذكياء من طالبي التوظيف يجدون صعوبة في إيجاد إجابة خادعة عنه.

أولاً: قد يقول المتقدم للوظيفة «أنا أبذل أقصى جهد في العمل.

ثانياً: أنا أفقد صبري عندما يتجاهل الناس التفاصيل الصغيرة.

ثالثاً: أنا أعامل وظيفتي بكل جدية ولا يمكنني التسامح مع من لا يفعلون ذلك».

من الواضح، أن مثل هؤلاء من طالبي الوظائف المميزين، يقومون بتحويل نقاط ضعفهم إلى أصول لهم، ويأملون أن الذي يجري لهم المقابلة إما أن ينتبه إلى هذه الإجابة المراوغة أو أنه سوف يوافق عليها. لكنني أعتقد أن هناك شيئاً يمكن كسبه، ذلك بأن تكون أكثر أمانة حول

نقاط ضعفك. فإذا لم يكن أي شيء آخر، فعلى الأقل سوف تعرف أين يمكنك إحداث تحسن.

وفيما يلي نقاط ضعفي، تلك التي تؤرقني كثيراً وكلفتني أكثر في الماضي (صدقني، فأنا لا أتبجح).

١- أنا حساس أكثر من اللازم تجاه الوقت:

فأنا منظم أكثر من اللازم. وأحاول عمل الكثير جداً وأُصاب بالإحباط أو الجنون عندما أشعر بأنني متأخر كثير عن إنجاز جدولي.

٢- أنا أفضل بشكل صارم بين حياتي الخاصة وشخصيتي في العمل:

وهذا يجعلني أبدو غير مهتم بمشاعر الآخرين وغير راغب بالتفاصيل الإنسانية التي لا عائد لها في عملي.

٣- لست ميالاً إلى التفاصيل:

إذا أُعطيت الخيار، فأنا أفضل عدم تبسيط الأشياء بدلاً من تعقيدها. فإذا كنت راغباً في إنجاز شيء أساسي، فسوف أمر مروراً سريعاً على أية مشكلات قد تؤخر أو تهدم الصفقة. سوف أسعى لعقد الصفقة وبعدها أهتم بالمسائل الجانبية آملاً في أن تكون لديَّ الأسلحة اللازمة لحلها في الوقت المناسب.

إن مثل هذا السلوك كثيراً ما أنقذني من الضياع في متاهات تفاصيل لا معنى لها. ولكن بلا شك، أفقد الكثير من الفرص وأتعرض لسوء فهم من الآخرين أكثر من اللازم وهذا أمر غير منصف.

٤- أطلب مبالغ أكثر من اللازم:

عادة ما أعتبر ذلك إيجابية كبيرة. ولكنها أخافت كثيرين كان من المتوقع أن تكون بيننا وبينهم مصالح مشتركة.

٥- أفقد عزيمتي أمام الطعام:

فإذا كان أمامي، فسوف أتناوله وبعدها أبدأ الشكوى منه.

الآن وقد اطلعتَ على مكامن ضعفي، فما هي نقاط ضعفك؛ فهل تملك الشجاعة لتسليط الأضواء على أوجه القصور في شخصيتك، سلوكك وتصرفاتك؟

أثناء قراءتك للنصائح التي تمر عليها في الأقسام المختلفة من هذا الباب، ضع في ذهنك، أن لهذا الباب هدفاً مزدوجاً. الأقسام الأولى منه تطرح بشكل مقصود أسئلة صعبة بغرض إلقاء الضوء على النقاط السوداء في شخصيتك، ومن ثم مساعدتك في تحديد مكامن المشكلات المحتملة لديك. أما الأقسام المتبقية من هذا الباب، فهي لتقديم بعض الحلول.

أين تقف الآن؟ وإلى أين تتجه؟

الانطباع السائد هذه الأيام أنه، مثل مقولة شكسبير «إنسان بسبعة أعمار» هنالك دورة حياة لرجال الأعمال.

ففي العشرينيات من عمرك تتعلم الشروط والقواعد الخاصة بالعمل التجاري، تطور سلوكيات العمل، الأصدقاء والاتصالات التي من المحتمل أن تحتفظ بها مدى الحياة.

وفي الثلاثينيات توطن نفسك على ما تعتقد بأنه «مهنة». وتصبح واعياً بكيفية ترتيب شؤونك لتنافس أقرانك.

وفي الأربعينيات، تنتقل إلى مضاعفة السرعة. فأنت هنا تعطي الأوامر بدلاً من تلقيها. وتتخذ القرارات بدلاً من إعدادها بناءً على قرارات الآخرين. والترقيات والصعود لا يأتي بسرعة ولكن إذا حصل فإنها تعني الكثير.

وفي الخمسينيات، يكون مسار مهنتك قد ترسخ دون أن يعني بالضرورة أنه قد اتخذ شكله النهائي. وتعزز مهاراتك لتحقيق إنجازات كبيرة في أقل زمن ممكن؛ ونتيجة لذلك تكسب أكثر. إن الناس يدفعون لك مقابل ما قدمته من خدمات أملاً في أن تقوم بنفس الشيء تجاههم.

وفي الستينيات، إما أن تتقاعد أو تستمر كعجوز متصاب. وهذا يتوقف على ما أنجزته في العقود السابقة.

وإذا كانت هناك نقاط تقدم أو توقف مؤقت في هذا السيناريو المريح، فمن المحتمل حدوثها في الفترة ما بين أواخر الثلاثينيات وأوائل الأربعينيات حين تكون كبيراً في السن على كلمة صبي ولكن أصغر من أن تفترض لعب دور كبير التنفيذيين.

وهنالك العديد من الأسباب حول لماذا يدخل الناس في مشكلات في هذه الفترة الانتقالية الطبيعية، ولكن هناك اثنتان مجسدتان في مخيلتي. الأولى ذات علاقة بكيفية تقويمك لذاتك. والثانية تتعلق بكيفية إعادة تقويم علاقات عملك.

ما الذي يجعل منك شخصية استثنائية؟

في أي مرحلة من مراحل أي مهنة لك، خاصة عندما تكون في أواسط الثلاثينيات وأنت وقتها مجرد وجه في منتصف حشد إداري، يجب أن تسأل نفسك ما الذي يجعل منك شخصية استثنائية؟ أي ذكاء يضعك خارج القطيع؟ أجب على ذلك بكل أمانة وصدق، وتصرف بموجبها ولكن لا تدعها تصيبك بالارتباك.

لقد دخلت في أحيان كثيرة في نقاش مع أشخاص لمعوا في الشركات التي يعملون فيها بسبب خبراتهم الخاصة مثلاً، محاسب ضرائب. فقالوا لي: إنهم في حوالي سن الخامسة والثلاثين بدؤوا يعتبرون ذلك التركيز الضيق على محاسبة الضرائب مهنة؛ وأن ذلك

التركيز سيبقيهم إلى الأبد سجناء المكتب والآلة الحاسبة. وبدلاً من تهنئة أنفسهم على المشوار الذي قطعوه، نجدهم يخافون ويترددون اعتقاداً منهم أنه لم يبق لهم مكان ليذهبوا إليه.

ومما يدعو للسخرية أنهم قد وفروا أكبر قدر من حسدهم لأولئك الذين يسيرون على الطريق السريع للشركة والذين ينظر إليهم باعتبار أن لديهم خيارات لا محدودة. وهؤلاء الناس هم الذين ينتقلون من قسم إلى قسم، مطورين مساحة عريضة من ذكائهم، ولكن تحقيق انتصار معين أو الثبات والكفاح أطول فترة ممكنة لتحقيق انتصار أكبر يمكن أن يدعوا أنه ملك لهم.

إن لديهم إمكانات غير محدودة، ولكن قد يكون ذلك احتمالاً للجميع. وفي سن الأربعين يلتفتون حولهم ويرون مجموعة من «الجنرالات» مثلهم. وللأسف، نجد أن معظم الشركات لديها هامش تَرَقٍّ لواحد أو اثنين من هؤلاء «الجنرالات» ويسمونهم عادة رئيس مجلس الإدارة أو رئيس الشركة.

من هم أصدقاؤك؟ وإلى أين يتجهون؟

إن واحداً من الأشياء الجميلة حاول أن يكون لديك أصدقاء في العمل التجاري، هو أنهم يترعرعون معك وبالعكس. ومع ذلك، يدهشني أنه في كثير من الأحيان يفشل الناس في استيعاب هذه الحقيقة

البدهية ويستغلونها لصالحهم. وهذه مشكلة عامة في عالم المبيعات والتسويق، خاصة الشركات التجارية الصغيرة؛ حيث أغلب الأعمال التجارية نشأت من علاقات شخصية طورها الشخص المؤسس.

لقد لاحظت قبل سنوات عندما وصف أحد أصدقائي شركته لي. وكان وقتها في الأربعينيات من عمره مؤسساً شركة صغيرة ديناميكية؛ حيث أعمار التنفيذيين تقل عشر سنوات عن عمره. وكان يحث موظفيه على تطوير اتصالاتهم الداخلية. وكانوا يحتجون إليه مع بعض التقدير لشخصيته، بأنه من السهل عليه اعتباراً لمسمى وظيفته وخبرته، استثمار العلاقات مع كبار التنفيذيين ورؤساء الإدارات ولكنهم صغار جداً على فعل ذلك.

والآن أصبح هؤلاء في أواخر الثلاثينيات وأوائل الأربعينيات ولا يزل بعضهم يضيع الفرص؛ حيث رفيق الحجرة في الكلية قد أصبح من صناع القرار. إن تركيزهم على العلاقات لم يختلف أو يتوسع مع تقدمهم في السن. إنهم يستمرون في الاستمتاع بعلاقاتهم مع أصدقائهم الأصليين في العمل دون أن يدركوا أن الأمر هو زيادة في الكفاءة وحسب.

فإذا كنت ترغب حقاً في معرفة أين تقف الآ ن؟ وإلى أين تتجه؟ فانظر إلى أصدقائك أو عملائك. من هم؟ وإلى أين يتجهون؟.

المكتشفون، أصحاب الذاكرة، المنسقون أي واحد من هؤلاء ـ أنت؟

يعتقد أحد المديرين التنفيذيين في شركتنا بأن الموظفين الناجحين في أي شركة أو مؤسسة خدمات يصنفون في ثلاث فئات: فهم إما مكتشفون أو أصحاب ذاكرة أو منسقون. فالمكتشفون هم: الأشخاص الذين يكتشفون مجرى الدخل للشركة ـ إما بابتكار منتجات أو خدمات جديدة أو العثور على عملاء جدد. وأصحاب الذاكرة، هم: المشرفون أمثال المحاسبين والذين يتأكدون من أن الفكرة قد نفذت بشكل صحيح وإنها تحقق أرباحاً. أما المنسقون فهم الذين يجعلون النوعين السابقين من الناس يحسون بالارتياح. وهؤلاء هم الرؤساء عادة.

ففي شركة مثل بولارويد؛ حيث عمل هذا المدير التنفيذي من قبل، فالمكتشف هو من يبتكر فيلماً جديداً، وصاحب الذاكرة هو مدير الدعاية المسئول عن تعريف العالم بهذا المنتج الجديد، والمنسق هو مدير التسويق الذي يمكن العملاء من رؤية المنتج عياناً بياناً. ربما تبدو هذه التصنيفات مخترعة، ولكن توجد حكمة هنا، خاصة إذا وجدت نفسك في إحداها.

فالموظفون الذين هم مكتشفون بنسبة ١٠٠٪، يمكنهم الذهاب بعيداً وسريعاً جداً في أي شركة. والذين من أصحاب الذاكرة ١٠٠٪

قد يذهبون بعيداً أيضاً ولكنهم يتخذون مساراً بطيئاً. أما المنسقون فهم الذين أُنعم عليهم بالكثير من مؤهلات الفئتين السابقتين، وهذا هو أحد الأسباب التي تدعو إلى الثقة بهم من قبل المكتشفين وأصحاب الذاكرة. أخيراً الذين لا حظَّ لهم إلا في القليل من المؤهلات السابقة أمامهم مشوار طويل.

المظــهر العـــام:

على افتراض أنك منتج من المنتجات، كيف تظهر نفسك؟

هل تكون سيد السوق أم بلا سوق؟

هل تكون الأعلى سعراً أم الأدنى سعراً؟

هل تروج لنفسك باعتبارك «الأفضل» أم «البديل الأفضل»؟

هل تكون الأسرع مبيعاً أم الراكد؟

هل تكون الأكثر ملاءمة للجمهور أم مقتصراً على فئة معينة؟

هذه ليست أسئلة تعجيزية. فإذا أدخلت منتجاً أو خدمة جديدة، فبسهولة يمكن أن تصرف آلاف الدولارات وتقضي شهوراً في محاولة الخروج ببعض الأجوبة لضمان النجاح. وهذا هو سبب دهشتي عندما لا يطبق الأذكياء من رجال الأعمال نفس المبادئ حتى على أكثر

المنتجات أهمية ـ وهي نفوسهم. فكلما زاد تعاملي مع القمة في العمل التجاري، كلما زاد تقديري للكيفية التي ساعدهم بها التسويق الشخصي ـ والمهم أكثر المظهر في الوصول إلى ما وصلوا إليه. فالأشخاص الأكثر نجاحاً ليس فقط الذين يؤدون الشيء المناسب في الوقت المناسب، ولكنهم الذين يعرفون كيف يحولون الأمور لصالحهم. تسألهم عن سبب نجاحهم، يخبرونك بأنهم لم يعملوا فقط ليل نهار، وإنما هم دائماً يضعون أنفسهم في موضع من يجد شخصاً ما يقدر خدماتهم ويكافئهم عليها.

وهذا النوع من «توظيف المهنة» لا يتطلب ذكاءً ولا مكراً، بل فقط القليل من الأمانة والموضوعية فقط تجاه الأسئلة التالية:

١- هل مظهرك ملائم؟

في حين أنني كنت أعتقد دائماً بأن المحتوى أكثر أهمية من الشكل، إلا أن هذا الاعتقاد يصبح بلا معنى إذا انصرف العميل المرغوب بسبب الشكل. فعملية التقديم بعد كل هذا، أقل علاقة بالمنتج منه بكيفية تصور و رؤية العميل للمنتج.

لقد أخبرني بطل تنس (لم يكن من عملائنا) بأن السبب في عدم توقيعه عقداً معنا هو أن الشخص الذي أرسلناه لإقناعه بالتعاقد معنا بدا من مظهره وكأنه لاعب تنس. كان أشعث وكأنه في حالة هروب.

في حين أن هذا التعليق قد يدفعني إلى اقتراح زي رسمي لموظفينا، إلا أنني أشرت عليهم دراسة من يحاولون التأثير عليهم بمظهرهم ولماذا؟ فعندما يحاول بطل تنس توظيف رجل أعمال لرعاية أمواله، فإنه في الواقع يبحث عن شخص يحمل حقيبة دبلوماسية وليس شخصاً في شكل مهرج.

٢ - هل وجدت وظيفة ملائمة ؟

المنتجات التي تدعي بأنها كل شيء لكل الناس لا تنجح أبداً. فهي دائماً عرضه لمنتجات منافسة قد تكون أقل جودة ولكنها أرخص أو أفضل مبيعاً فلا تخف من استغلال ذلك الفارق. ويحدث نفس الشيء مع الناس. فمندوب المبيعات الذي يمكنه بيع أي شيء ليس مطلوباً مثل مندوب مبيعات يمكنه بيع شيء واحد بشكل أفضل.

وبلا شك، هناك قلة من العباقرة في عالم التجارة الذين في إمكانهم إجادة أي حرفه ـ يمكنهم تصميم حاسب آلي، تركيبه، بيعه، وكتابة كتيب إرشادات في وصف وظائفه ولكن الفرص تقول: إنك لست ذلك العبقري. ولو كنت عبقرياً، فلن يقبلك الآخرون كما أنت.

ففي مجتمع؛ حيث وضعنا قيمة استثنائية للخبرة والتخصص لا تتوقع أن يضعك الآخرون في الموضع الصحيح إذا لم تستطع فعل ذلك بنفسك.

٣ - هل تقدم نفسك بشكل صحيح؟

كان أحد المديرين التنفيذيين لدينا ذكياً وسريع البديهة في حل المشكلات. ولكن هذه الإمكانية التي برهنت على قيمتها داخل شركتنا كثيراً ما بدت كشيء آخر خارج الشركة. فقد جعلته يبدو حاداً وذكياً أكثر من اللازم. لقد تقابل هذا المدير مؤخراً مع شخصيات حكومية مهتمة بنوع معين من الرياضة ـ مجموعة محافظة متمسكة بالتقاليد والتغير البطئ. استمع مديرنا لمشكلتهم وعلى الفور بدأ بطرح معادلاته السريعة لعلاج المشكلة مما أصابهم ليس فقط بالمفاجأة وإنما بفقدانهم تماماً. فقد قدم لهم نفسه كرجل يقرأ الأشياء بسرعة دون أن يظهر بمظهر رجل عميق التفكير.

أعتقد بأنهم قد يكونون أكثر استجابة إذا أمسك نفسه وعاد إليهم بعد أيام بنفس الحل الذي كان في طرف لسانه.

٤ - هل ترتكب الأخطاء الصحيحة؟

يعرف الناس على نحو جيد قيمة أخطائهم مثلما يعرفون حجم نجاحاتهم. لذلك، إذا ارتكبت خطأ، فتأكد أنه خطأ ذكي بدلاً من أن يكون خطأ غبياً.

«الأخطاء الغبية» تنزع إلى إن تكون خطيئة الإهمال؛ حيث كان من المتوقع أن تنفذ شيئاً ولكنك لم تفعل نتيجة عدم الكفاءة أو النسيان.

أما «الأخطاء الذكية» فتنزع إلى أن تكون خطيئة تفويض، على سبيل المثال، إذا كنت المدير المالي وقدرت أن قيمة الدولار سوف تهبط وتصرفت على ضوئه، ثم لم تهبط قيمة الدولار. فإذا كنت قد أديت واجبك بعمل توقعات على أسس سليمة فسوف تستعيد مهنتك كل شيء مستقبلاً.

٥ - هل تحظى بشهرة؟

لا أحد يرغب في أن يكون مجهولاً، وهو شيء سيء بالنسبة لوضعك. ولكن أن تدفع اسمك بالقوة إلى الواجهة إلى أن يكرهك الناس، فمن الصعب أن يعتبر ذلك تحسناً في وضعك. إن أفضل طريقة لتجنب أن تكون مجهولاً، هي إنجاز عمل جيد يقود الناس إلى الحديث عنك.. إن كلمات الثناء عليك أعظم عرض لشخصيتك. وعلى العكس، إن أفضل طريقة لتجنب الكراهية هي استخدام الضمائر مثل «نحن» بدلاً من «أنا» حتى ولو كانت «أنا» أكثر ملاءمة.

٦- هل تمتطي الحصان الصحيح؟

إن جوكية سباق الخيل يقولون بلا تردد: إن الفوز ٩٠٪ للحصان و١٠٪ للجوكي. وهذا ما يفسر لماذا يميل الجوكية الذين يفوزون بالسباقات إلى ركوب أفضل الخيول. وينطبق نفس الشيء على مهنة التجارة. فأفضل الناجحين هم الذين يميلون إلى امتطاء أفضل الخيول.

ففي التجارة، يعني وضع نفسك مع أفضل حصان: الانضمام إلى الشركة الملائمة، رئيساً قوياً بنفوذه والخروج بفكرة مميزة.

ومن بين كافة أدوات تحسين الصورة الموضوعة تحت تصرفك، فإن أفضلها أن تكون لديك فكرة عظيمة توحد الناس حولك. وهذا يتطلب مهارات ابتكار وقدرات تنفيذ. ففكرتك لن تبقى فكرتك ما لم تثمر بعد تجاوز كافة العقبات التي تضعها شركتك وزملاؤك في طريقك. وهذا يتطلب شجاعة، ولكن إن نجحت فسوف تكون قد حصنت وضعك من أي هجوم عليه.

كما إن الشركة الملائمة هي من أكثر أدوات تحسين الصورة مبالغة في تقدير قيمتها. فهي الإدارة التي يمكن تجاوزها بسهولة إذا لم تكن تساعدك (بالالتحاق بشركة أخرى) وهي أيضاً الإدارة التي يمكن أن تخذلك بالفعل، إذا علقت الكثير من نجاحك الشخصي عليها.

هل يمكنك البقاء فترة طويلة في شركة واحدة؟

لقد تبين لي كمخدم ضرورة التعايش مع فكرة أنه من الصعب الاحتفاظ بالأذكياء من المديرين الصغار في شركتك. وبصرف النظر عن الجهد الذي بذلته في تدريبهم أو تحسين رواتبهم، لا شك أن الفرص الخارجية سوف تجذب بعضاً منهم. وهذا شيء طبيعي. فلا توجد شركة أو مؤسسة يمكنها الوفاء بطموحات كل فرد فيها.

فذات مرة من المرات أجريت مقابلة لأحد التنفيذيين في أوائل الثلاثينيات من عمره والذي رغم كل شيء يشعر بالذنب؛ لأنه كان يعمل مع نفس الشركة التي جاءني منها منذ أن كان طالباً في الكلية. وأثناء تلك الفترة، قد شاهد العديد من أصدقائه يغيرون الشركات كل سنتين أو ثلاث، وحسب قوله، يكسبون المزيد من المال والمسئوليات مع كل عملية انتقال. وتساءل: عما إذا كان استقراره في شركة واحدة عيباً مهنياً؟ فهل برهن تصرفه هذا على أنه أكثر أماناً، أم خوفاً من المجازفة؟

لم أستطع المساعدة في توضيح سخرية الأقدار في حالته. فهناك الكثير من القرارات في العمل قد تشعر بالذنب تجاهها، ولكن أن تكون وفياً لمخدمك ليس واحداً منها.

ومن خبرتي، هنالك مساران متساويان في صلاحيتهما للتقدم المهني في الشركات:

الأول: تتخذ طريقاً لولبياً إلى القمة، قافزاً من شركة إلى أخرى. فإذا كنت سريعاً وماهراً في كسب الأصدقاء والاستفادة مما تعلمته من إحدى الشركات في وظيفة في مكان آخر، فقد يكون هذا المسار هو الأصلح لك.

ثانياً: تتصعد في شركة واحدة، وليس هذا حكماً بالبقاء مدى الحياة سجيناً في مكتب واحد.

في الحقيقة، في الشركات الكبرى ذات «المسارات السريعة» للمديرين الواعدين، فإن في إمكانك الانتقال فيما بين الأقسام والمكاتب الإقليمية أكثر مما كنت تحلم به. وسواء صعدت السلم تدريجياً أو بخطوات سريعة، فعلى الأقل يجب أن تكون في الاتجاه الصحيح.

قليلون هم الذين يدركون الفائدة الخفية لأسلوب من المهد إلى اللحد: فأنت تنجح بالصمود بقدر ما تنجح بتحقيق الإنجازات. فإذا كنت موفقاً في عملك، فقد تصل إلى نقطة يتفوق فيها صمودك على تنافسك الداخلي؛ حيث يصبح من الواضح في النهاية لكل إنسان أنك الشخص الكفء لتولي منصب أعلى. فلا شيء خطأ على ترقية من خلال صبرك إلى حد ما. ومع ذلك، لم تعد الشركات تمنح وظائف عليا نتيجة الأقدمية. وسواء اخترت الأولى أم الثانية، فإن المسار المهني يعتمد على الاختيار الشخصي. اسأل نفسك: هل تسعى للحصول على مجرد سكن أم امتلاك منزل؟

هل وظيفتك في قلب الشركة التي تعمل فيها؟

السؤال الأكثر أهمية الذي يجب طرحه على نفسك ليس «هل مكثت في مكان واحد مدة طويلة؟» وإنما «هل أنا مشارك في عمل جوهري في الشركة؟».

وللحصول على وظيفة قيادية في صناعة النفط مثلاً، تاريخياً تعني أنه يتعين أن تكون مهندساً. وفي وجهة نظر عمليات البيع بالتجزئة ينبغي أن تكون من الذين يتخذون قرارات الشراء. وفي شركة مبيعات، ينبغي أن تكون في المبيعات ليس كمحاسب أو قسم علاقات العملاء.

إنني لا أقبل مقولة: إن الذين ينتقلون كثيراً في سوق العمل هم بصورة أو أخرى من كبار المغامرين. على العكس من ذلك، إنني أعتقد أحياناً بأنهم الأكثر «بغضاً للمغامرة». فهم في الغالب يقفزون من السفينة بمجرد أن يأتي وقت نجاح أو إخفاق أفكارهم الصاخبة. فهم يميلون إلى ترك الكثير من الأعمال التي لم تنجز بعد أثناء صحوتهم الكبرى.

هل أنت قانع بوضعية شركتك؟

لقد حدثني بول أوستن الرئيس السابق لمجلس إدارة شركة كوكا كولا مرة بأن «أسوأ شيء يمكن أن يحدث لرئيس شركة هو أن يكون قانعاً بوضع الشركة في السوق خاصة إذا كانت مهيمنة على السوق، ففي أي وقت تحس فيه بأنك راض بما أنت فيه، فإن هذا الشعور يعد بمثابة إصدار قرار عام بتجميد الشركة».

وأتوقع أن شيئاً مماثلاً قد حدث لميلتون هارشي. فقد أدخل هارشي صناعة الشيكولاتة عام ١٩٠٣م، وكانت صناعة ناجحة وأصبح اسمه

مرادفاً للشيكولاتة، وكانت منتجاته معروفة جداً. وفي الحقيقة، ظلت الشركة لستة عقود من الزمان معتدة بنفسها وبتباهٍ زائف؛ بحيث لم تقم بأي دعاية لنفسها.

فقط، بعد أن تحول أطفال أمريكا في الستينيات إلى أنواع أخرى من الشيكولاتة مثل إسنكرز والفرسان الثلاثة، تحركت هارشي لتصميم دعايتها.

واليوم، أصبحت شركة هارشي للمواد الغذائية من كبار أصحاب الإعلان. ولكنني لا أتوقف عن التفكير في أن عقود الاكتفاء الذاتي هذه، قد كلفت الشركة المذكورة حصة كبيرة من نصيبها في السوق وفتحت الباب للعديد من المنافسين.

وقد حدث هذا لي في الستينيات أيضاً، عندما أصبحنا وكلاء لأعمال أبطال الجولف أرنولد بالمر، جاري بلير وجاك نيكولاس. بصراحة، كنا شركة صغيرة ولكنها ناجحة. ومن ناحية الخيال، الابتكار، الاتصالات، الإطار الدولي، لا أحد يدانينا. لهذا ألقيت بظهري إلى الخلف معتقداً بأن أي لاعب جولف لديه أي احتمالات للبحث عن وكيل أعمال، سوف تدفعه الرغبة إلى المجيء إلينا. للأسف، لم يكن ذلك واضحاً للآخرين من لاعبي الجولف. وقتها، لم أكن محبذاً الدعاية للشركة أو حتى الخروج لمعرفة التوقعات على المستوى الشخصي.

لقد كان السبب الرئيسي لهذا التصرف في اعتقادي، أن أيدينا كانت مليئة باللاعبين، بلير ونيكولاس. ولعبة الجولف تشتهر ونحن الذين نضيء (الفيوزات)، وفي الواقع تتحقق الصفقات الواحدة تلو الأخرى دون دعاية.

لقد مرت علينا أوقات كان العملاء يهرعون إلى مكتبي يطلبون مني أن أرسل إليهم أحد عملائنا لينظر في عرض تلفزيوني (ومن فرط استعجالي) كنت أقول لهم: «حسناً، سوف يكون هناك، والمبلغ المطلوب ١٥,٠٠٠ دولار». ومن ثم أنظر إلى ساعتي لأقود الزبون إلى خارج الباب. وعلى الرغم من أننا كنا نملك أفضل منتج والذي كنا نقدمه بكفاءة مهنية عالية، إلا أنه عملياً، بدأ الناس يتقبلون حقيقة أنني أبدو وكأنني لا أهتم بهم. وعندما حان الوقت لنا للتوسع، واجهنا بعض المقاومة في البداية.

كان الأمر محبطاً، ولكنني تعلمت أن أكثر ما يقود إلى نجاح العمل، هو أن تنجز العمل. ولحسن الحظ، إننا أدركنا ذلك بسرعة. كما إننا حافظنا على وضعنا الريادي؛ لأننا كنا أكثر حرصاً واهتماماً بما يمكننا عمله تجاه عملائنا في المستقبل أكثر من استرخائنا لما فعلناه في الماضي. إن فقدان الفرص أوضح ما يكون في المهن الفردية. فقد اعتاد الناس أن يقتنعوا بما حققوه ولا يلاحظون أنهم يفقدون أرضيتهم.

إنني لا أعرف كم مرة شاهدت أشخاصاً أذكياء جداً خدعوا بترقية أو وظيفة جديدة لأنهم استرخوا من جراء أكاليل الغار التي يظنون أنها تظللهم. إنهم يعتقدون ذلك؛ لأنهم يظنون بأنهم يؤدون عملاً جليلاً ينبغي أن يكون واضحاً للذين يتحكمون في مستقبلهم وأنهم يستحقون النجاح. وهذا هو أكثر أنواع الرضا الذاتي خطورة لأنه يقود إلى عدم العدل.

هل تبالغ في تقدير نقاط قوتك، أم تتجاهل نقاط ضعفك؟

إن أكثر التنفيذيين نجاحاً هم الذين يقومون بتحديد واحد أو اثنين من أفضل الأصول لديهم ومن استغلالها بالشكل الأمثل بدلاً من القلق تجاه كيفية تصحيح مواطن ضعفهم. وللأسف، نجد أن موضوع نقاط القوة والضعف هو أحد المجالات التي من المحتمل أن يخدع الناس بها أنفسهم؛ حيث يبالغون في تقدير نقاط قوتهم ويقللون من تقدير التأثير السلبي لنقاط ضعفهم.

أساتذة فن خداع النفس:

إنني أعرف أحد رجال الأعمال في مجال الرياضة كان بارعاً كرجل مبيعات. إنه قادر على ملء أي قاعة بحضوره الساحر مما يجعل الناس يختارونه وكيلاً لأعمالهم. وهذه إحدى نقاط قوته، ولا يملك غيرها. فهو فاشل في تنظيم أو إدارة المال أو إعطاء الآخرين الدافع

المطلوب. كما إنه كارثة في التفاصيل والمتابعة، إنه من نوع الناس الذين ينبغي أن يكونوا نجوم مبيعات في شركة، وليس رجل أعمال يدير عمله الخاص بنفسه.

ومع ذلك فهو أستاذ في فن خداع النفس. فقد بدأ العمل التجاري في العقد الأخير وفقد عدة شركات لاعتقاده بأنه لو تولى منصب المدير بنفسه لكان أفضل.

ومن آخر سخرياته، أنه جمع أخطاءه كلها بأن أخذ مهارته الإضافية في عمليات البيع كشيء مؤكد؛ ولأن عمليات البيع سهلة بالنسبة له، لهذا يعتقد بأن أي إنسان يمكن أن يقوم بذلك، وعليه رأى أن يبقى هو في المكتب يدير، بينما يخرج مديروه التنفيذيون في عمليات البيع. وكانت النتيجة ألا أحد في الشركة يعمل من منطلق قوة.

إنني لست متأكداً إن كان هناك علاج لأمراض هذا الزميل أم لا، ولكنني أعرف أنه في لعبة التنس أو العمل التجاري، فإن لك فرصة أفضل في النجاح إذا ركزت على تحسين جوانب قوتك بدلاً من القلق كثيراً حول ضرورة تحويل نقاط ضعفك إلى قوة.

على سبيل المثال، إذا كنت متألقاً في حساب الأرقام ولكن لديك شخصية تقع في نقطة ما بين جاف وبغيض، فلا فائدة لك من إرهاق

نفسك أكثر من اللازم لكي تكون شخصية بارزة وجذابة ولكن يمكنك محاولة تقليل الأضرار.

ففي المقياس من صفر إلى عشرة، بالتأكيد يمكن الانتقال من صفر إلى خمسة في محاولتك خفض معدل الجانب البغيض (وهو مما يسهل عمله) ثم وجّه بقية طاقاتك لتصبح «عشراً» في حساب الأرقام.

هل تعتقد أنك لست مبدعاً؟

على مدار السنين، كنت أسمع الكثير من النظريات والأساطير حول الأشخاص المبدعين. فالمبدع، هو شخص متوهج ويتسم بروح الدعابة، زئبقي المزاج، سريع الاهتياج. إنه ينجح في الأجواء المشوشة والمضطربة. عدواني عند التدخل في شؤونه. إنه يزدري اقتراحات الآخرين. إنه يتكلم أكثر ويضلل كل من يستمع إليه.

من المغري أن نأخذ معظم ما قيل بمحمل الجد ونفكر فيه ملياً؛ لأن الصورة الجانبية لبعض الشخصيات رومانتيكية أو تثير الإعجاب. وللأسف، لا علاقة لكل هذا بالشخصية المبدعة لرجال الأعمال في الواقع. فالمديرون المبدعون حقيقة والذين التقيتهم هم شخصيات هادئة، رابطة الجأش، منظمة ومنضبطة وأكثر إنتاجاً. ولا يختزنون الأفكار. إنهم يحثون الآخرين، بل ويطالبونهم بتقديم مقترحاتهم. وهم لاعبو فريق؛ لأن ذلك أفضل أسلوب لإيصال أفكارهم إلى

السوق. إنهم يجيدون الصمت لأنهم في الواقع يستمعون أكثر. ومن الواضح، أنه من الخطورة بمكان التعميم بشأن ما يجعل الفرد مبدعاً.

إن أكبر أسطورة حول الإبداع، من وجهة نظري، هي أنه ملكية مقصورة على قلة معينة. كل واحد تقريباً، يمكن أن يكون مبدعاً ـ إذا كان حظياً بما فيه الكفاية بتدريب نفسه على يد شخص مبدع بالفعل.

فقد قيل: إن طبيباً جراحاً اسمه «روين كوك» إنه بالتدريب تعلم كتابة الروايات من خلال قراءة ١٠٠ من أفضل الروايات شهرة، وتحديد القاسم المشترك بينها. ومن ثم بدأ كتابة أفضل رواياته مثال: «الغيبوبة»، «الدماغ»، و«أبو الهول».

إنني أعتقد بأن ٩٠٪ من الأفكار المبدعة في العمل التجاري لا تتطلب عبقرية شكسبير أو تولستوي أو توماس إديسون أو هنري فورد. فالأفكار المبدعة تأتي من قراءة عملائك والاحتمالات ومن ثم تحديد ما هو مشترك بينهما.

لاحظ دائماً، كيف أن أفضل الأفكار تأتي من شخصيات:

(أ) يقولون: إنهم يبحثون عن أشخاص واجهوا أو شاهدوا مثل هذه المشكلة من قبل و(ب) يوجدون حلولهم قريباً من الحلول التي أجريت للمشكلة السابقة، وبالفعل تنجح من جديد.

فالإبداع في العمل التجاري ليس أكثر من القيام بعمليات الربط التي قد يفكر فيها كل فرد آخر. فأنت لست مطالباً باختراع عجل وإنما فقط ربطه في العربة الجديدة.

أحياناً، قد يكون أكثر الجوانب إبداعاً في فكرة ما جديدة، ليس في حجم اختلافها عن القديمة وإنما إلى أي حد تماثلها.

غير واقعي، متوازن، متفوق . . أيهم تفضل؟

هنالك نكسات قليلة في مهنة التجارة أكثر إيلاماً من التغلب عليها للمضي قدماً نحو آفاق جديدة، وفي مثل هذه الحالات من الأفضل الأخذ بمقولة الرئيس الأمريكي الأسبق جون كنيدي «لا تكن غير واقعي، كن متوازناً». وفي حين أن مثل هذه المقولة قد تكون أكثر فاعلية في سياسة الانتخابات وحالات التنفيس على المستوى الشخصي، إلا أنها مدمرة للذات في عالم التجارة. ومن تجربتي الخاصة، أعتقد بأن الذين يتاجرون «العين بالعين»، في الواقع يفتقرون إلى رؤية ما هو مهم فعلاً في حياتهم.

لقد تعلمت بديلاً موثوقاً به للاواقعية أو التوازن قبل عدة سنوات من صديق لي. فقد أصبح هذا الصديق مهووساً بالحصول على حصة من أسهم مؤسسة متوسطة الحجم للبيع بالتجزئة، لها عدة فروع، وهي مملوكة لعائلة؛ حيث كان يعمل نائباً لرئيسها.

وعلى الرغم من أنني لم أكن مقتنعاً برغبته في امتلاك حصة من الأسهم، إلا أن الفكرة بحد ذاتها قد أصبحت تحدياً له. «فتكون مالكاً بدلاً من موظف»، هي أمر مهم جداً بالنسبة له. اتصل بالمالكين للمؤسسة وعرض عليهم الفكرة، فوافقوا على بيعه نسبة ٥٪ من الأسهم، ولكنهم تراجعوا أخيراً دون إبداء أسباب محددة. ولتجاوز هذا التراجع والإبقاء عليه في المؤسسة قاموا بمضاعفة راتبه، واشتروا له سيارة مرسيدس، ففرحت له إلا إنه كان في حالة يرثى لها. إنه يحب وظيفته ولا رغبة له في التخلي عنها. وشعر أنه تعرض لخيانة وعملية إرباك. ولمواجهته خيار أن يكون لا واقعياً أو متوازناً، اختار صديقي خياراً ثالثاً: أن يكون الأفضل. لم يقطب جبينه ويلزم الصمت ولم يغير وظيفته، وإنما حزم أمره على أن يثبت لمالكي المؤسسة أنهم على خطأ. بدأ يتصرف كمالك للمؤسسة وبذل جهوداً جبارة بدأت معها الأرباح بالتصاعد. وبعد مرور عام طرح عليهم الفكرة من جديد فوافقوا هذه المرة.

هو الآن عرضة لكافة المخاطر والمشكلات التي يعانيها أي رجل أعمال، إلا أنه من ناحية أخرى، في غاية السعادة.

خصائص الأبطال:

نظراً لارتباطي بالأبطال الرياضيين، كثيراً ما يسألني الناس عما إذا كانت مسحة التنافس في الميادين قد ساعدتني في العمل التجاري؟

إنني أفضل تقسيم السؤال إلى إجابتين، واحدة للرياضيين العاديين، والأخرى للنخبة.

أعتقد أن رجال الأعمال الذين كانوا رياضيين في المدارس العليا والجامعات واستمروا في المنافسات غير الرسمية بعدها، عادة ما يكتسبون فوائد في سلوكهم في العمل التجاري، وسواء كان الأمر يعني الفوز بنقطة أو الفوز بصفقة، فإن لديهم كما يبدو، الانضباط، القدرة على الاحتمال والشجاعة التي تقودهم إلى القمة. إنهم أكثر انسجاماً مع الآخرين في نطاق شركة أو مؤسسة، والذين يتنافسون في إطار فرق رياضية مثل كرة القدم أو كرة السلة، فهم على وجه الخصوص ذَوُو فاعلية في الهرم العام للشركة، فهم لاعبو فريق يعرفون متى يطيعون القوانين والقواعد، ومتى يلوون عنقها.

أما الشخصيات الرياضية الأساسية، من المحترفين، الأبطال العالميين، فهم قصة مختلفة، والسبب: ليس لديهم الصبر المطلوب في العمل التجاري. لقد اعتادوا النتائج السريعة. فلاعبو التنس يعرفون إن كانوا فائزين أو خاسرين بعد مرور ثلاث ساعات فقط من المباراة، ويتلقون التصفيق والتملق في كل مرة يسجلون فيها نقطة. وهذا النوع من التسجيل السريع للنقاط والتصفيق الآلي، لا وجود له عادة في عالم التجارة، ففي التجارة، يعد الصبر وتركيز العين على المستقبل البعيد من أكثر المهارات قيمة.

أربع أعراض مرضية يمكن أن تقضي على المهنة :

تقريباً لكل إنسان في العمل التجاري نوع ما من «العقد الشخصية» أو «الأعراض المرضية». معظمها تافه لا يُلتفت إليه ومن الصعب اكتشافه في البداية. ولكن إذا عملت مع شخص ما فترة طويلة ففي إمكانك التعرف على ميزاته وعيوبه.

ومن ثم، فهنالك أشخاص من المستحيل تجاهل شخصياتهم. على سبيل المثال، التنفيذيون المصابون بعرض الخبرة، والذين يعتقدون أنه يجب أن تكون لهم الكلمة الأولى والأخيرة في أي موضوع. وهناك حواريّون ميكافيليون، مولعون على الدوام بالسلطة.

وهناك الشخصيات ذات النزعة المستقلة والذين تسيطر عليهم فكرة جوهرية وهي «نفذتها بطريقتي». وعلى الرغم مما يبدو أنها شخصيات متعبة، إلا أنهم في كثير من الأحيان ناجحون جداً؛ لأنهم (أ) يعرفون أنفسهم، و(ب) شخصياتهم مهيأة لتدفع لا لتعيق مهنتهم.

وهناك أصحاب الشخصيات الأكثر تهذيباً ورقّة. وقد تبدو شخصياتهم ضعيفة، ولكن من السخرية أننا نجدهم يلحقون الكثير من الضرر بمهنهم. على سبيل المثال:

١ - عرض حب عيوب الذات :

بعض الناس، يشعرون بأمان شديد ولديهم استعداد دائم للكشف

عن نقاط ضعفهم، وأيضاً نقاط قوتهم. وفي الحقيقة يجدون متعة في ذلك. إنني أعرف أحد التنفيذيين وهو مدير بحق وحقيقة، يشجع مرؤوسيه، وهم أوفياء له، ويبقى على عدد من الكرات في الهواء. لكنه يعاني من عيبين أساسيين: متطفل (يتدخل في ما لا يعنيه)، وكثير الحديث. الشيء العجيب فيه أنه يعي الاثنين على السواء، ولكنه يتباهى بهما وكأنهما وسامان منحهما لنفسه.

وأعتقد أنه أسلوب «ما في قلبك على لسانك». هذا، سوف يلازم مهنته، ولا أحد يرأسه على استعداد لقبول مثل هذا الأسلوب.

٢ - عرض تضخيم الذات:

حيث أن هناك أشخاصاً يشعرون بأنهم مجبرون على عرض عيوبهم، فهناك أيضاً من يبالغون في استعراض نقاط قوتهم. وهؤلاء يستمرون يحدثونك عن أنفسهم وإلى أي حد هم ممتازون في وظائف معينة، حتى تصاب بالضجر من هذه النغمة، أو تتوقع أنهم لا يملكون خدعاً أخرى غيرها.

إنني أعرف سيدة ذكية تملك شركة علاقات عامة متوسطة الحجم، وهي امرأة مبدعة ومقنعة وناجحة بمعظم المعايير. ومع ذلك، فإنها فاشلة في المنافسة، وعندما سألت ثلاثة من موظفيها عن السبب، كانت الإجابة بالإجماع: «المبالغة في تضخيم الذات». فإذا كان لديها

صفقة تستغرق عشرين دقيقة، فإنها تستهلك خمسة وعشرين دقيقة؛ لأنها تبدد معظم هذا الوقت في تفاصيل وتفضيلات لتبرهن على خبرتها، في الوقت الذي لا يحتاج فيه العميل إلا لكلمة مرحباً. ومن الواضح، أنها كصاحبة مؤسسة طوال الفترة من الخمسينيات حتى بعد الستينيات كان لابد لها من أن تستغرق الكثير من الوقت تروج لمؤسستها، وسر هذا الميل الزائد لتبرهن على جدواها. إنها لم تدرك بعد أن الزمن قد تغيّر، وأنها الآن مدير عام للمؤسسة وأن إنجازاتها تتحدث عن نفسها.

٣ - عرض «التشاؤمي»:

إذا كانت هناك أخبار سارة وأخبار مزعجة في حالة من الحالات، فمن ثم يمكنك الاعتماد على شخص ما ليقول لك: إن الكاس نصف فارغ، وكل شركة تحتاج إلى شخص تشاؤمي، حتى ولو لإيجاد توازن، وكبح حماس الأغبياء من زملائه.

وللأسف، على الرغم من أهمية هؤلاء التشاؤميين، إلا أنه لا أحد يرغب في تواجدهم حوله طوال الوقت. وهذا هو سبب تحويلهم في كثير من الأحيان إلى مشاريع ثانوية بعيداً عن مجالهم؛ حيث يمكن رؤيتهم لكن دون سماعهم.

٤ - عرض «النُّســاك» :

هؤلاء هم الأشخاص الذين يحبون إتقان عملهم ولكنهم يفضلون القيام بذلك بمفردهم. وكثيراً ما تكون لديهم بعض المهارات الفنية العالية ـ كهندسة، قانون الضرائب، برمجة حاسب آلي ـ مما يدفعهم إلى الاعتقاد أن بإمكانهم صد الباب في وجه بقية العالم. ولا يمكنك اتهامهم بأنهم نُساك اعتزلوا الناس أو أنهم لا يحبون أسلوب روح الفريق. بل على العكس، فهم قابلون للتكيف مع الآخرين، وسوف يقبلون بأي شيء طالما أنك تركتهم لحالهم، وفي آخر الأمر يحصلون على طلبهم.

إن لديهم دائماً وظائف معتبرة؛ لأنهم يملكون المهارات اللازمة، ولكن هذه المهارات لا تقودهم إلى المدى الذي يتوقعونه. وهم عادة مكبلون (ويحتمل أنهم محبطون) في الوظائف الوسيطة في الشركة يكدحون خلف أبواب مغلقة.

عشرة أسباب لانهيار المهنة :

هنالك أشياء قليلة في العمل التجاري محيرة، كالمديرين التنفيذيين الذين تنهار مهنهم فجأة، على الرغم من أنهم موفقون جداً فيما يقومون به. وعندما يفشل هؤلاء المديرون في التقدم إلى الأمام أو بالسرعة المتوقعة، فأنا عادة أبحث عن مفتاح اللغز حولهم وليس فيهم. فمثلهم

مثل مستشار الاستثمار، الذي يأتي بالملايين لعملائه، ولكنه لا يستطيع موازنة دفتر شيكاته. نجد أن العديد من التنفيذيين يتحولون إلى بلهاء فيما يتعلق بأكثر عملائهم أهمية وهو «أنفسهم».

ففي حين أنهم يؤدون مهامهم بكفاءة ويوفون بأهداف شركاتهم، إلا أنهم فاشلون في النظر فوقهم أو حولهم. إنهم يستخفون بمن هم أعلى منهم وبزملائهم والذين هم في أغلب الأحيان يتحكمون في حظوظهم.

إن حسن أداء الشخص لمهامه الوظيفية أو حتى بشكل رائع، ليس ضمانة لتصعيد منتظم وسريع في الهرم الوظيفي. وسواء أكان الأمر عادلاً أم لا، فإن عوامل أخرى تتدخل في هذا الشأن. وللنجاح في سوق العمل المكتظ بالتنفيذيين اليوم، لابد لك من الاهتمام بنفسك بقدر اهتمامك بوظيفتك. وعلى وجه الخصوص لابد لك من شحذ مواهبك حول رؤسائك وزملائك. وفيما يلي عشر من المثالب الشخصية أرى أنها تؤدي إلى انهيار مهن مَن هم أكثر من التنفيذيين مهارة:

١ - لا يعرف لماذا تم توظيفه في الأساس:

يعين تنفيذيون في كل المستويات لسبب واحد، وسبب واحد فقط: لتحسين صورة رؤسائهم. وإن كنت لا تصدق ذلك، فاسأل رئيسك، وإذا كنت رئيساً للشركة، فاسأل حملة أسهم الشركة.

٢ - البطء في متابعة تنفيذ التعليمات :

إن التردد جدير بالثناء إذا أدى إلى كبح بعض الاندفاعات المكلفة. ولكن نادراً ما يعمل لصالحك عندما يتعلق الأمر برئيسك، فالفشل في التحرك الفوري لتنفيذ أوامر الرئيس، يرسخ في ذهن الرئيس، وعادة ما يلطخ سمعتك.

فعلى سبيل المثال، إذا قال لك الرئيس: «إن فلاناً فاشل، فتخلص منه»، فقد تتحول إلى الدفاع عن هذا الشخص من منطلق نبل منك. ولكن الرئيس قد يعتبر مثل هذا التصرف تمرد منك وليس نبلاً. إذا توقفت طويلاً في حمل فلان هذا على المغادرة، فقد تلحق به في الخارج.

٣ - تجاهل مبدأ بيتر :

يقول مبدأ بيتر: «إن كل إنسان سوف يصل في النهاية إلى مستوى من عدم القدرة على المنافسة». وتقريباً، كل فرد يعرف هذا المبدأ، ولكن قليلون فقط هم الذين يطبقونه على أنفسهم. ونجد أن المديرين الأغبياء، على وجه الخصوص، يصلون إلى مستوى عدم القدرة على المنافسة أسرع مما يجب.

فعلى سبيل المثال، يعتبر الموظفون عملية الترقية سبباً للاحتفال، ولكن ليس كل الترقيات هي لصالحك، فالترقية السيئة، هي الترقية التي لا تناسب ذكاءك وإنما تسارع بمبدأ بيتر في حياتك.

لقد شاهدت ذلك يحدث مراراً لمندوبي مبيعات على مستوى عال. فهم منتجون للدرجة التي يجبرون فيها الإدارة العليا على ترقيتهم إلى مديري مبيعات. ولكن ما يذهلني أن العديد من مندوبي المبيعات هؤلاء يقبلون الترقية على الرغم من عدم رغبتهم في إدارة آخرين. فكل واحد ينتهي بجرح ما في مثل هذه الترتيبات.

٤ - تجاهل تقاليد الشركة:

بقدر ما أُسيء فكرة «تقاليد الشركة»، إلا إنها حقيقة حياتية في العديد من الشركات. فأنت لا تستطيع ارتداء الزي الذي يعجبك إذا كان الجميع يرتدون زياً موحداً. ولا يمكنك البحث عن دائرة الضوء عندما تكون روح فريق العمل هي السائدة. كما لا يمكنك الحضور إلى موقع العمل ومغادرته في غير الأوقات المحددة للجميع. فإذا كان لابد من أن تكون مستقلاً ومتميزاً، فلماذا لا تبدأ بالتفوق على الجميع في الأداء؟

٥- الرغبة في أن يحبك الجميع:

إن أفضل التنفيذيين هم الذين ينالون احترام الجميع (بالتأكيد) مع احتمال محبتهم. هذا هو الوضع إذا كنت ترغب في الاستمرار في اتخاذ قرارات قوية وصحيحة. والقرارات يجب أن يمليها الوضع لا العواطف والمشاعر الشخصية.

٦- الفشل في حماية نفسك عند مجيء رئيس جديد:

تقوم الشركات عادة بإجراء تغييرات على مستوى قيادتها الإدارية لتحسين أوضاع الشركة، وليس لجعل الحياة صعبة بالنسبة للعاملين. ولكن العديد من التنفيذيين يجدون أن من الصعب عليهم تصديق ذلك. إنهم يأخذون مجيء رئيس جديد للشركة مأخذاً شخصياً. إنهم يقاومونه وهو بدوره يصارعهم. ومن هنا يمكنك تصور مَن سينتصر في هذا الصراع في النهاية؟ ببساطة، ينبغي أن تعتبر مجيء رئيس جديد للشركة أو المؤسسة التي تعمل فيها على أساس أنه إشارات لتغير كبير. فلا تحاول تجاهلهم أو التقليل من تقدير قيمتهم ونفوذهم.

٧ - الإفصاح علناً عن أفكارك الخاصة :

لقد فقد العديد من التنفيذيين مناصبهم عندما وضعوا ثقتهم في الزميل الخطأ. فإذا كان لابد من القيل والقال عن زملائك ورؤسائك، فمن الأفضل لك ترك ذلك إلى أن تعود إلى أسرتك. فالملاحظات القاطعة لها أسلوب مروع في الشرح إلى أن تصل إلى الرئيس ومن ثم تصيبك في مقتل.

٨- التناقض في التصرفات:

إن استجابتك المتوقعة على حالات معينة لا تعني بالضرورة أنك

شخص خامل وبلا خيال. بل على العكس، فإن أغلبية المشكلات اليومية في العمل تدعو إلى استخدام توجيهات وقرارات حكيمة بدلاً من محاولات الإبداع واصطناع الحيلة والدهاء. وهنالك أشياء قليلة مزعجة لمن هم فوقك وتحتك في الهرم الوظيفي، ومنها تقلب الشخصية. فإذا انفجرت يوماً موبخاً موظفاً على قصوره اليوم ثم الإشادة به في اليوم التالي، فقد يظهرك ذلك بصورة شخص لا يمكن الوثوق به.

٩- تحميل شخص آخر مسئولية الأخبار السيئة:

لا ضرر أو إساءة في حالة تحميل موظف مسئولية ارتكاب خطأ ـ ولكن لا تجعل من ذلك عادة لك.

١٠- الطلب من الموظفين أداء أعمال لا يمكنك ممارستها بنفسك:

لا يمكنك أن تطلب من موظفيك البقاء ساعات طويلة، إذا لم تكن هناك إلى جانبهم. أيضاً، لا يمكنك أن تتوقع منهم تنفيذ الأشياء على طريقتك ما لم تكن مثالاً حياً لهم يوماً بيوم.

السبعة الأكثر خطراً من بين موظفي شركتك:

إن أغلب الموظفين يخافون من زملائهم الطموحين، أنواع جائعة تعرف إلى أين تتجه وكيف يخططون لذلك؟ وفي الواقع، إذا كان

الطموحون من موظفيك أذكياء كما يعتقدون، فقد يكونون أشد حلفائك استقامة. ويمكنك تحريك عربتك إلى حيث يقفون واصطحابهم إلى القمة. والأفضل من كل ذلك، هو محاكاة نقاطهم الجيدة التي يطرحونها ومن ثم السمو فوقهم.

إن الأشخاص الخطرين حقيقة في شركتك، لا يدخلونك أبداً في منظومة طموحهم. إن لديهم مفكرة سرية ـ غير معروفة لديك وربما حتى لأنفسهم ـ ؛ حيث الأولوية العليا هي حفظ الذات. وهم ليسوا الصفوة التي تصعد إلى القمة وإنما ليبقوا فقط لا غير. فهم موجودون في كل مؤسسة وشركة.

وفيما يلي الأنواع السبعة الخطرة:

١- «سأفعل كل شيء لأجلك» يا عزيزي:

إنه الموظف الذي يعد بالأشياء التي يعتقد بأنك ترغب في سماعها، ولكنه لا يفي بها ـ فهو يقول بأن في إمكانه ربطك بعميل محتمل، وفي الوقت الذي تسرع فيه لإعداد عرض، يسعى هو بدوره لإيجاد عذر عن فشله في تحقيق ذلك. إنه لا سبيل لك في تجنب خدع مثل هذا النوع من الناس مرة، ولكن لا عذر لك أن تكون ضحيته للمرة الثانية.

٢- يعرف كل شيء:

إنه دائرة معارف تمشي على رجلين ومن النوع الذي رأى كل شيء على الأقل مرة واحدة. وبالنسبة له، لا شيء جديد. إن له قيمته كمؤرخ الشركة ولكن قد يسخر منك. فهو يملك دماغاً بسرعة الحاسب الآلي وثقة بطل من أبطال لعبة ما، وحدس حاد. والعبارات الوحيدة الغائبة عن قاموسهم هي «أحتاج لمساعدة»، «لقد أخطأت»، و «لا أعلم». إن لديهم العديد من وجهات النظر القيمة ولكن أسألهم للمشورة ولكن السوابق التي يستشهدون بها، سوف تقودك في كثير من الأحيان إلى الطريق الخطأ.

٣- «أتفق مع سعادتك»:

لديه كلمة مشجعة لكل اقتراح؛ لأنه لا يرغب في كبت الأفكار المبدعة! وعبارته المفضلة هي «أتفق مع سعادتك» و«دعنا نطور ذلك». وهذا للأسف كل ما في الأمر. فموافقته غير محددة وبالتالي بلا معنى. فإذا تصرفت وفق كلمة «استمر» التي يقولها لأي فكرة، فأنت تضيع وقتك. وسوف يمتلئ ملفك بمشاريع مجهضة يتذكرها بعد لأيٍ أو لا يتذكرها مطلقاً.

٤- الواثق من نفسه:

يتدخل فيما لا يعنيه، يتحدث كثيراً، ويهتم بالقيل والقال. وعندما يقول لك «يمكنني حفظ السر» فهو على عكس ذلك.

تحذير: مقابل كل معلومة ينتزعها منك، يشعر بأنه ملزم بتقاسم سر عن شخص آخر معك.

الخطر: إذا كان على استعداد لإذاعة اعترافات الآخرين عنك، فماذا يقول لهم عنك؟

٥- تنتابه الهواجس:

الرؤساء يحبونه، يعمل الساعات الطوال ويستوعب كل التفاصيل ويضع مقاييس عالية لنفسه. وبالتأكيد، يسهل الأمر على نفسه: ميال فقط للاستحواذ على التفاصيل غير المهمة. وسواء كان يحسب دبابيس ورق أو يجري عمليات حسابية طوال اليوم، فإنه يقود سفينة راسية ومربوطة في الميناء. وهو نموذج يزدهر في البيروقراطية وكثيراً ما يصبح رئيسك. الزم الحذر عندما تصبح هواجسه هواجسك.

٦- الاستراتيجي عديم الكفاءة:

يصبح عديم الفائدة عندما يكون الوضع ملائماً له وليس ملائماً لك. وهو الشخص الذي لا يقدر على تشغيل ماكينة صنع القهوة أو آلة النسخ (ويطلب مساعدتك في هذا الشأن)، وهو ببساطة لا يمكنه تعلم استخدام الحاسب الآلي (يتسبب في إبطاء نظام العمل). وهو متواجد لكل «شيء مؤكد» وغائب عندما يتطلب الأمر تحمل مسئولية.

٧- فصيح اللسان عديم الكفاءة:

موهبته الكبرى في أن يحصل على الوظيفة. وموهبته الكبرى الثانية هي توجيه دعاباته وعباراته الناعمة نحو النقاط التي تعجز عن فهمها وإدراكها. ومن النادر أن تجده حين تحتاجه.

ليست هذه كل القائمة، ولا أعني أن الشركات والمؤسسات تدار بواسطة مديري المكائد وعديمي الكفاءة. ولكن كما يقدر بعض خبراء الإدارة، إذا كانت نسبة ١٠٪ من العاملين في شركة ما من مثيري المشكلات، ونسبة ٧٠٪ من العاملين ضحاياهم الذين لا يدرون، لهذا فأنت تحب أن تكون من بين نسبة الـ ٢٠٪ الذين لم يتأثروا من جراء هذه النوعيات الخطرة. عليه، فإن نصف المعركة هي في التعرف عليهم ونصفها الثاني في تجنبهم.

كيف تكسب رئيسك؟

لقد ظهر منذ سنوات قليلة مضت مجلد صغير حول موضوع «كيف تكسب رئيسك؟» تحت عنوان: «أعظم مبدأ إداري في العالم». وعلى الرغم من أن في إمكاني التفكير في عدة أهداف عمل أكثر أهمية من كيفية كسب الرئيس، كزيادة الأرباح، التفوق في التنافس، ابتكار منتجات جديدة، وتوظيف أفضل الناس، إلا أنه في إمكاني تفهم وجهة نظر الكاتب.

ومن الصعوبة بمكان مناقشة الكثير من النصائح التي وردت في الكتاب حول كيفية كسب الرئيس: قدّم حلولاً للرئيس وليس مشكلات. تذكّر أن الرئيس بَشَرٌ، تحرك في مجال نقاط ضعف الرئيس، وليس في نقاط قوته، لا تحاول أبداً التقليل من قدرات الرئيس ولا تنتقده، اعمل على حماية الرئيس من المفاجآت سواء كانت سعيدة أو محزنة. وللأسف لا ينطبق الكثير من هذا على معظم كبار التنفيذيين الذين أتعامل معهم يومياً.

فهؤلاء الرجال الناجحون في أعمالهم يصرّون على سماع المشكلات فوراً (في الحقيقة، يكتشفون المشكلات فترة طويلة قبل أن يحددها مرؤوسوهم). وقد يكونون صارمين بشكل غير إنساني أحياناً، يصدرون قراراتهم من حقائق مجردة بدلاً من عواطف إنسانية غامضة. إنهم يعرفون نقاط ضعفهم بالاضافة إلى نقاط ضعف الآخرين حولهم. ولا يأبهون لمحاولات إساءة تقديرهم وكثيراً ما استخدموا ذلك لمصلحتهم، ولا يستمرون طويلاً في تجاهل النقد.

إن هناك مجالين مع ذلك؛ حيث يرحب معظم الرؤساء بمحاولات كسبهم من قبل مَن هم تحتهم:

*** كن حساساً تجاه وقت رئيسك:**

ليس هناك ما هو أكثر إزعاجاً لأي رئيس في عمل، من شخص يطلب مقابلتك لعشر دقائق ولكنه ينتهي بعد ساعة. أو موظف يعرض

عليك موضوعاً يتطلب سبع ساعات من النقاش، أثناء خروجك من الباب مسرعاً للحاق بطائرة. أو التنفيذي الذي يأخذ وقتاً طويلاً يتحدث على الهاتف بينما تنتظره أنت في مكتبه. فالموظف الذي يحترم وقت رئيسه، ينال احترامه الكامل.

*** كن حساساً تجاه الالتزامات الأخرى للرئيس:**

أحياناً يتلهف الموظفون لعمل صفقة، ويفشلون في التراجع والنظر إلى الصفقة من وجهة نظر الرئيس. فالمعاملة التي تعزز سمعتهم وأوضاعهم المالية قد لا تكون ملائمة للشركة أو ترضي العملاء الآخرين للرئيس.

مواجهة بلا دموع:

يواجه الناس في العمل التجاري مشكلات من جراء المواجهات، لأن المواجهات تتم بسبب الانفعال. فقد تظهر حالة تثير أعصابهم ويشعرون معها بالحاجة إلى الانفجار. إنهم يطلقون العنان لتوترهم فيسيطر عليهم في الوقت الذي يتعين فيه أن تكون عقولهم تحت السيطرة. ونتيجة لذلك تفشل مواجهاتهم. وفي الوقت الذي يكونون فيه مشغولين بإطلاق الزفرات، يتجاهلون الهدف الحقيقي للمواجهة، وأعني به منع تكرار الحالات المحبطة. ولكسب المواجهة لابد من النظر بعناية للنقاط الخمس التالية:

*** التوقيت هو كل شيء:**

المواجهة الفعالة عادة ما يكون لها أقل صلة بالمشاعر، وإنما صلتها في الأساس بالتوقيت. ففي التنس، أنت عادة لا تذهب إلى الفائز عندما تكون فاقد التوازن وخصمك في موقف جيد، وإنما تنتظر إلى أن تتحول الظروف لصالحك. إنني هنا أحاول أن أكون انتقائياً فيما يتعلق بالمواجهات، ولذلك أنتظر إلى أن يكون التوقيت ملائماً لي. ولا أتحرك حينما أكون غير متأكد من حقائقي. فإذا كان أحد الشركاء أقل أمانة تجاه حقوق الملكية العائدة لأحد عملائنا، فلن أُظهر له ارتيابي وشكوكي بصرف النظر عن حجم الإزعاج الذي يسببه له. وسوف أنتظر حتى أمتلك أدلة قاطعة عن عملية الغش بدلاً من مواجهته حين لا يزال لديه عدة مخارج من الشرك الذي نصبته له.

*** لا تُطِلْ المحنة:**

يجب أن تكون المواجهات قصيرة وهادئة. ويجب ألا يوضعوا في خانة عداء وضغينة طويلة. فإذا ارتكب المرؤوس حماقة بغباء حقيقي، فأنا أنفجر سريعاً ثم أخرج من حالة الغضب هذه سريعاً. فقد اعتدت على أن أقول للمرؤوسين «ما فعلته يعتبر غباء. لقد ارتكبت خطأ، مع إننا جميعاً نخطئ. والآن، دعونا نتجاوز ذلك إلى شيء آخر». ومثل هذا التصرف يحررني لكي أتمكن من معالجة المشروع التالي غير مثقل

بمشاعر الغضب. وبالنسبة لي فإن أي مواجهة تصبح تاريخاً «مع أنني آمل في سري أن يقبع هذا التقريع دقائق أطول في ذاكرة الموظف في شركتي».

*** اعمل على كبح عواطفك:**

إنني أُذكر نفسي دوماً بضرورة كبح عواطفي وعدم تركها تتخطى الحدود؛ حيث أن الظروف تتغير. فالتصرف أو نغمة الصوت التي أعتمدها في نقاش أو اجتماع ساخن، قد لا تكون مناسبة للموضوع أو الاجتماع التالي، إنني أعرف العديد من كبار التنفيذيين من الذين لديهم فيوزات ضاربة. فهم ملحاحون تجاه أنفسهم والآخرين، ونتيجة لذلك كثيراً ما يتعرضون للإحباط. هم سريعو الغضب وربما يعتقدون أن ذلك «نظرية خ» أو «الإدارة بالخوف».

إن حماقة هؤلاء التنفيذيين ليست في حدة مزاجهم أو تهورهم، بل في عدم قدرتهم على كبح عواطفهم. وترك إحباطاتهم تنتقل من حالة إلى أخرى؛ ليصبحون أكثر عرضة للتأثر السريع بدلاً من أن يكونوا أكثر ثقة وأشخاصاً يعول عليهم. إن من السهل قراءة هؤلاء الناس، فإذا كان هناك من هو حساس تجاه مزاجهم ففي إمكانه الحصول على كل شيء منهم ببساطة، عن طريق الضغط على الأزرار الصحيحة في الوقت الصحيح.

*** انتبه للمتفرجين الأبرياء:**

إن نقل غضبك من حالة إلى أخرى لأمر يبعث على الأسى عندما تتعامل مع نفس الشخص. وهو أمر غير مبرر عندما تتعامل مع أشخاص مختلفين. فإذا حصل أن جدولت اجتماعات متتالية مع اثنين من التنفيذيين وحدث أن فقدت صبري في الاجتماع الأول، فليس هناك مبرر لاستمرار حالة غضبي في الاجتماع الثاني عندما يدخل التنفيذي الثاني خاصة إذا لم يكن داعماً لموقف التنفيذي الأول. ومع ذلك، فكثيرون يفعلون ذلك دائماً.

*** المواجهة في الأوقات السعيدة:**

تعتبر المواجهات المصحوبة بغضب مدمرة عادة، والمواجهات الحصيفة من ناحية أخرى، قد تكون منتجة. ومرة أخرى يعتبر التوقيت هاماً. لقد اكتشفت أن أفضل وقت لمواجهة الموظفين بسبب تسيبهم وإخفاقاتهم ليس وقت الركود وإنما وقت انتعاش العمل التجاري. فإذا ارتكب أحد الموظفين الممتازين لديك خطأ مكلفاً، فإن آخر شيء يتوقعه منك هو مواجهته بسبب غبائه. ففي لحظات اكتئابه، فإنه في حاجة لتشجيع ودعم. والوقت الذي ينبغي أن تخفض فيه مستواه الوظيفي درجة أو درجتين، هو بعد سلسلة من النجاحات، حين يكون مزهواً بنفسه، وحين يتذكر أنه قد لا يكون ناجحاً كما يعتقد.

تحـــدي الرئيس:

هنالك مناسبات عديدة في العمل تحتاج فيها إلى الدفاع عن مركزك؛ ولكن لابد من التنبيه، بألا يتم ذلك عن طريق التطاول وتحدي رئيسك. فالمواجهات مع الرئيس نادراً ما تقرر عن طريق من هو على حق، ومن هو المخطئ. وعامل التحديد عادة هو من يأتي بأكبر حجم من البطاطس إلى المائدة كما يقولون. والرئيس، بالضرورة لديه ما ليس لدى المرؤوس، وهو «قرار الفصل». وما يدهشني أن العديد من التنفيذيين ينسون ذلك.

عقود التوظيف: إلى أي حد هي مفيدة؟

مما قرأت وما أفادني به كبراء التنفيذيين، فقد أصبح شائعاً لدى الوظائف المفتاحية (المستوى الأعلى والمتوسط من التنفيذيين) المطالبة بعقود توظيف مكتوبة. إنني متفهم حاجة التنفيذي لضمان وظيفته ومرتبه كتابة خاصة في هذه الأيام؛ حيث من الممكن إلغاء أي وظيفة نتيجة توحيد، تصفية، أو إعادة تنظيم أي شركة. ولكن عقود التوظيف خادعة فقد تدمر العلاقة بين المخدم والمستخدم بنفس السهولة التي يمكن أن تقويها. ويمكن على المدى الطويل أن تحل، بدلاً من تحسين المكاسب المالية للموظف، وبالنظر إلى عقد التوظيف، من وجهة نظري كمالك شركة، فإنني أرى أن عقد التوظيف يتطلب مني أن أدفع مقابل خدمات

موظف، والاستمرار في الدفع حتى بعد أن أصل إلى نتيجة مفادها أن هذا الموظف لم يعد قادراً على تقديم هذه الخدمات. والموظف، حتى في أسوأ الأوقات، يصبح سجيناً لترتيبات رواتب تصاعدية. وهذا ما لا يناسبني، فالموظف أكثر حرية مني في إنهاء التعاقد، في حين أنا لا أستطيع فرضه عليه.

زيادة الرواتب:

هنالك أربع طرق لتبرهن أن لك قيمة للعمل:

أولاً: اطلب ما ترغب فيه حقيقة ولا ما تعتقد بأن رئيسك على استعداد لمنحك إياه. فقبل أن تحاول قراءة أفكاره، اقرأ ما في ذهنك، فمن يدري ربما تحصل على ما تريده دون نضال.

ثانياً: تذكر أن الشركة تدفع لتزدهر وليس رئيسك.

ثالثاً: وضح جميع إنجازاتك الإيجابية خلال العام الماضي.

رابعاً: العمل على إعداد قائمة بكافة الأشياء التي تود تحقيقها في العمل العام القادم، وهذا أمر هام، فقد يترك هذا انطباعاً حسناً لدى رئيسك وربما يتردد في فقدانك.

كيف تحصل على أول وظيفة كبيرة (أو ما يرغب كل خريج في معرفته):

كثيراً ما دُعيت إلى التحدث في الحرم الجامعي في موضوع «ما

يجب على كل خريج معرفته»، لذلك فإني أقوم بإعداد نفسي للتحدث حول قراءة الناس، الاستماع الإيجابي، خلق الانطباع الحسن، نوع المكايد والخدع الشخصية التي تزود الشباب بعوامل المنافسة في العمل.

ولكنني عندما أصل إلى الحرم الجامعي، أكتشف أنني يجب أن يكون موضوع حديثي بعنوان «ما يرغب كل خريج في معرفته»، أو «كيف تعثر على وظيفة كبيرة؟». ولاحظت أيضاً أن الطلبة يسألون عن طبيعة العمل من الداخل.

بالنسبة لي، أرى أنهم يركزون بشكل أقل على العوامل التي تقع تحت سيطرتهم (المؤهلات، الاهتمامات والمظهر)، ويركزون أكثر على العوامل خارج سيطرتهم. ومن وجهة نظري، كمخدم، فيما يلي ستة عوامل (للخريجين الجدد) سيطرتهم عليها أكثر مما يعتقدون:

١ - الإصـــرار:

إذا كنت حقيقة تثق بمؤهلاتك وليس مجرد خريج يرسل عشرات الطلبات لعشرات الشركات، فكن مثابراً وذا إصرار. حدد وظيفة معينة في مؤسسة معينة ولا تأخذ الرد المعتاد بعدم وجود وظيفة تناسب مؤهلاتك في الوقت الحاضر باعتباره رداً نهائياً. رد عليهم شاكراً اهتمامهم ثم عاودهم بعد شهرين أو ثلاثة أشهر فلا توجد ضمانة بأن المخدم سوف يتذكرك أنت بالتحديد عندما تكون لديه وظيفة المرة القادمة، ولكن تأكد من أنك سابق لكل الذين تقدموا إليها الآن.

٢ - الحــظ :

إذا طبقت عملية الإصرار والمثابرة على نحو صحيح فقد تقودك إلى الحظ. والخدعة في أن تكون محظوظاً أن تعرف أين أنت والعمل وفق ذلك؟ معظم الناس محظوظون في كل يوم، ولكن النجاحات الدائمة المستمرة فقط هي التي تبرهن على ذلك.

قبل سنوات، وأثناء رحلة بالطائرة من شيكاغو إلى ديمونيز دخل خريج جديد في هارفارد يحمل ماجستيراً في إدارة الأعمال في حديث مع رجل كبير في السن كان يجلس في المقعد المجاور له في الطائرة، وكان الخريج هو الأكثر حديثاً؛ حيث أخبر جاره في المقعد بعدم رضاه عن عمله الحالي في شركة ما؛ لأن التسويق لا يناسبه، وإنما رغبته الحقيقية في الاستثمار، وبدأ الشاب يتحدث عن رؤيته للاستثمار وأفكاره وخططه. وبعد وصولهما إلى المطار تبادلا بطاقات العناوين. وطلب منه ذلك الرجل أن يتصل به إذا حدث أن وصل إلى بلتيمور.

وعندما وصل الخريج إلى منزله ونظر إلى البطاقة لأول مرة شعر أن الحظ قد ابتسم له، إذ اكتشف أن صاحب البطاقة هو رجل الأعمال البارز «روي برايس»، وبعد ٤٨ ساعة كان هذا الخريج في بلتيمور. والآن يدير عدداً من استثمارات روي برايس ويساعد في إدارة الشركة.

٣ - احمل معك شيئاً للفريق :

بالنسبة للخريجين الجدد، يتطلع معظم أصحاب الشركات إلى علامات إنجازات مع الخريج، مثال: تفوق رياضي، جوائز أكاديمية، . . إلخ. فإذا لم يكن لديك شيء من هذا القبيل، فحاول أن تحمل معك بعض الصفقات (أو أشر إلى أن ذلك سوف يحدث قريباً) وسوف تجد من يهتم بك من بينهم.

٤ - تقرب إلى سكرتير الرئيس :

معظم الخريجين الجدد يفشلون في تقدير قوة نفوذ السكرتير كحارس للبوابة، إنني مقتنع تماماً بأن سكرتيري قادر على إقناعي بمقابلة شخص ترك لديه انطباعاً حسناً، وأيضاً يمكن أن يمنع شخصاً من مقابلتي ترك لديه انطباعاً سيئاً.

٥ - اختر المؤسسة التي تناسبك قبل أن تختارك هي :

لحظة البداية هي اللحظة الوحيدة التي يفقد فيها الخريج السيطرة على عملية التوظيف؛ لأنه يتعامل فيها بلا مبالاة، فقط يريد وظيفة.

في أواخر الخمسينيات عندما تخرجت وقتها في كلية القانون بدأت السعي للحصول على وظيفة. وأول شيء فعلته أن تناولت دليل الوكالات والمكاتب القانونية؛ حيث قمت بدراسة الوكالات في المدينة

التي أنوي العيش فيها مركزاً باهتمام خاص على أعمار الشركاء في كل وكالة.

كنت أحاول إيجاد وكالة حيث معظم الشركاء سوف يُحالون إلى التقاعد بعد عشر سنوات، الأمر الذي يعطيني فرصة جيدة لكي أثبت جدارتي في العمل، وقد كان.

٦ - بعض النفقات:

بعد إنفاق الكثير من المال على تعليمك فهل تضن على نفسك بإنفاق بعض المال في سبيل البحث عن الوظيفة الصحيحة المناسبة لك؟

أكثر ثلاث حالات ضغطاً في العمل التجاري:

كثيراً ما يسألني الناس عن كيفية معايشتي للتوتر المستمر في محاولة بيع مشاريعنا لرجال أعمال من النوع العنيد أو التفاوض حول عقود لعملائنا بعشرات الملايين من الدولارات.

كنت أقول لهم: إن عروض البيع وتجديد العقود ليست حالات توتر، إنها حالات استثنائية أنا مستعد لها، بل وأتطلع إليها، وهي ليست خبرات أليمة يجب أن أتواءم معها.

إن أكثر الحالات توتراً في العمل التجاري هي التي تنبع في الواقع من الأشياء الصغيرة، وفي معظم الأحيان يدخل فيها أفراد يفتقرون إلى

الحس الإنساني، وهؤلاء لا تستعد لهم وإنما ضعهم في خلفية ذاكرتك، وتصرف على ضوئه عندما يظهرون لك.

١ - عندما تنسى التفاصيل الصغيرة :

إن رجل الأعمال الذي قال لأول مرة إنه: «لا توجد تفاصيل صغيرة»، لابد أنه كان خبيراً بحالات التوتر؛ لأنها فعلاً النقطة التي تبدأ منها المنازعات.

لقد تعرفت مرة من المرات على موظف تسويق صغير يعمل في شركة كبرى في الساحل الغربي بالولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث كان يتعامل في العديد من الأنشطة مع شركتنا، فطلب مرة من أحد مديرينا هناك تذاكر لمباراة كرة سلة. ولم تُسلم له التذاكر بشكل سليم، وعندما سُلمت له لم تكن في مقاعد مناسبة.

فنتيجة لهذا الخطأ، وبأسلوب غير ناضج، قام هذا الموظف ليس فقط بالانفجار على مندوبنا هناك، وإنما ألغى بعض الأنشطة الهامة التي كان يتعامل فيها مع شركتنا.

قد يحدث أن تتعامل مع هذا النوع من الناس، ولكن يجب على الإنسان أن يسأل نفسه إذا كنت على وشك إلغاء صفقة كبيرة مع شخص ما، فلا تتجاهل بعض التفاصيل الثانوية.

٢ - عندما تسدي معروفاً لشخص ما :

مرة من المرات كنا نمثل أحد لاعبي الجولف والذي أدينا له أعمالاً جليلة بكل المقاييس. وحدث أن ذهب بأسرته في رحلة إلى أوربا؛ حيث طلب من مندوبنا في روما أن يحجز له سيارة أجرة في مطار روما. ولسبب ما ضاع الحجز وكان عليه أن ينتظر ثلاث ساعات في مطار روما مع زوجة غاضبة وطفل يصرخ، قبل أن يستقل سيارة أجرة لمسافة ساعتين حتى الفندق الذي تم الحجز لهم فيه، وظلت زوجته تحرضه على شركتنا ومدى إهمالها.

هذه الحادثة الصغيرة التي قمنا بها من منطلق المعروف وليست جزءاً من مسئوليتنا تجاهه كعميل، وفي نفس الوقت ليست غلطتنا، قد أثرت سلبياً على علاقتنا التي من المفترض أن تكون علاقة مثالية.

إن إسداء المعروف في العمل التجاري شيء جميل، ولكن ليس بسوء في التنفيذ. فما يبدو كخدمة شخصية لصديق قد يتحول بطريقة أو أخرى إلى التزام وإلى الحد الذي تفضل فيه في كثير من الأحيان أن تقول: لا أستطيع.

الصالح والطالح في أعمال الخير :

ليس في إمكان أي شخص أن يكون لديه الكثير من جهات

الاتصال في العمل التجاري، وقد بدأ الناس يدركون ذلك الآن، خاصة الجيل الجديد الذي نشاهده متجمهراً ومتنافساً للخروج من حاجز المستويات الإدارية الوسيطة. ولا أعتقد أن هناك أسلوباً أفضل لإعطاء مهنتك دعماً إضافياً من العمل التطوعي. ويبقى العمل التطوعي واحداً من أفضل الطرق للقاء الناس. وبالتأكيد، هنالك سبب صحيح وسبب خاطئ للاشتراك في العمل التطوعي.

*** الأسلوب الخاطئ لممارسة العمل التطوعي:**

هنالك نوعان من الناس ينضمون للمنظمات الخيرية:

المانحون: الذين ينضمون لهذه المنظمات الخيرية؛ لأنهم يرغبون فعلاً في عمل الخير.

المتلقون: الذين يتصلون بالمانحين لاستلام هباتهم، ومن ثم استغلال تعرفهم بهولاء المانحين لمصلحتهم الخاصة.

وفي حين أنه لا شيء خطأ في أن تكون مرة الفئة الثانية، لكن المشكلات تبدأ عندما يفقد المتلقون صبرهم. فهم يرغبون في عائد سريع حتى قبل أن يستلموا الهبات التي تلقوها كمتطوعين من المانحين. فإذا كنت ترغب في عمل شيء لنفسك، يجب أن تنتظر وقتاً طويلاً قبل أن تفكر في الدخول في عمل تجاري مشترك مع أي شخص في نطاق منظمتك الخيرية.

*** الأسلوب الصحيح لممارسة العمل التطوعي:**

إن الاشتراك في أي هيئة أو منظمة تطوعية، عملية في غاية البساطة:

أولاً: أن يكون الدافع من النوع الذي يمليه عليك ضميرك.

ثانياً: أن تكون متطوعاً بحق.

ثالثاً: أن تعمل بجد واجتهاد.

في كثير من الأحيان يكون رجال الأعمال هم رؤساء للجمعيات والهيئات الخيرية المحلية. وسواء كان الأمر يتعلق بالعمل التجاري أم الخيري فهؤلاء الناس يهتمون بالنتائج وليس بالوعود، ويتذكرون (إن لم يكافؤوا على الفور) الذي يقدم الهبات فعلاً. وأن أفضل طريقة لتمييز نفسك كمتطوع هي أن تجمع المال.

والدرس المستفاد من تجربة الانضمام للعمل الخيري، ألا تبدأ بتسويق نفسك في منظمة خيرية ما لم تكن قد حققت الكثير من الإنجازات لها، إنني معجب بأولئك الذين يمكنهم استغلال وضعهم، لبُعد نظرهم وحدسهم، وذلك لكسب صفقة لصالحهم، ولكنني لا أحتمل رؤية من يحاولون أخذ الحد الأقصى دون أن يكونوا قد أدوا أي شيء يستحقون به جني مثل هذه المكاسب.

إنه ليس مجرد عمل تجاري مع اليابانيين :

لقد ظهر الكثير من المديح في السنوات الأخيرة لليابانيين لبراعتهم و تقنيتهم العالية وأساليبهم الإدارية ومواهبهم في حفز العاملين. ولكن مع استمرار توسع نشاط شركتنا مع اليابانيين بشكل سريع كل سنة ولقضائي وقتاً أطول هناك، فقد أعجبت أكثر فأكثر بالمؤهلات الشخصية لرجال الأعمال اليابانيين.

١ - **التهذيب**: مهما تكن الظروف معاكسة، فلن يفقد رجل الأعمال الياباني هدوءه. واليابانيون مثلهم مثل الأمريكيين لديهم قدرات في إيجاد الوسائل لإفشال أي معاملة، ولكن على عكس الأمريكيين، لن يدعوا الغضب ليكون واحداً منها.

٢ - **الصبر**: كنت دائماً أفتخر بنفسي بأنني لا أملي إطاراً زمنياً لأي صفقة أعقدها. ولكن اليابانيين هم السادة في هذا الأمر. فهم على اقتناع تام بإمكانية الانتظار سنوات حتى تنضج صفقة أو تثمر خطة عمل تجاري.

٣ - **الكمال في الدقة** : اليابانييون دقيقون إلى حد الكمال. فأحياناً نمنحهم ترخيصاً لنسخ تصميم، مثال: قميص تنس أو جهاز، فيقومون بنسخ حتى العيوب الصغيرة التي لا تثير انتباهاً في الصنف الأصلي. وعلى المدى الطويل يصبح الصنف على جودة عالية.

٤ - **الانضباط**: بنفس القدر الذي نجدهم فيه صبورين جداً، فإن لليابانيين احتراماً زائداً للزمن سواء أكان ذلك زمنهم أم زمنك، وللحد الذي يبدون فيه عدم ارتياحهم للتأخير وعدم الوفاء بالمواعيد النهائية.

٥ - **الإخلاص لمدى طويل**: إنني معجب إلى حد بعيد بالعمال اليابانيين لولائهم للشركات التي يعملون فيها، إنهم يرتبطون مدى الحياة مع مخدم واحد. وعندما يتحسن الوضع في الشركة، فهم يحتفلون أولاً للشركة، ثم لأنفسهم.

٦ - **الأمانة**: أعتقد أن اليابان هي البلد الوحيد من بين البلدان التي تعاملت معها تجارياً، والتي يمكن أن أمنحها امتيازاً في الأمانة.

خمس صفات مميزة للقائد:

إن كامل الفكرة من وراء أن تكون في مقدمة الآخرين هي مساعدتك في الحصول على وظيفة قيادية. وقيادة الناس، على عكس أن تتبعهم. وبالتأكيد، تتطلب مجموعة من المواهب.

ويعتقد المؤرخ العسكري البريطاني جون كيقان أن قادة الحروب الكبيرة في التاريخ مثال الإسكندر الأكبر ونابليون يمتلكون خمس صفات مميزة وضرورية للقيادة:

١ - يُظهرون اهتمامهم بجنودهم .

٢- يُخبرون جنودهم بما يرغبون فيه بالتحديد .

٣ - يقنعون الجنود بأنهم سوف يُكافؤون إذا قاتلوا بشجاعة ، ويُعاقبون إذا لم يفعلوا ذلك .

٤- يعرفون متى يهاجمون .

٥- يُشاركون جنودهم أية مخاطر .

لهذا فإن المخاطرة بعمل تجاري تبدو مثل ميدان معركة ، وأعتقد أن للمؤرخ كيقان نظرة سليمة بالنسبة لأي مدى يمكن التطلع إلى أن تكون قائداً ، وفيما يلي كيفية انطباق المميزات الخمس أعلاه على العمل التجاري :

١ - لابد من إقناع موظفيك بأنك تهتم بهم:

وهذا يتطلب إجراءً لا كلاماً ، وذلك في شكل إيماءات شخصية بأن تعامل الناس كبشر وليسوا مجرد منتجي إيرادات ، وفي جانب منه ، قد يعني ذلك منح أحد التنفيذيين المبرزين إجازة على نفقة الشركة ، أو إحضار زوجة تعمل في منطقة أخرى في رحلة عمل . أو التصريح لبعض العاملين معك باستخدام منتجعك في عطلة نهاية الأسبوع . ومن جانب آخر ، تعني عدم هدم قيمة الولاء والإخلاص ، حتى ولو جرت عكس بدهيات الاقتصاد .

أذكر أن أحد كبار التنفيذيين واجه ظروف تدهور شديد في شركته. فأشار عليه صغار التنفيذيين المتعطشون للقيادة بالتخلص من العديد من التنفيذيين الذين ظلوا معه مدة عشرين عاماً. فأفضل سنواتهم وراءهم كما قال صغار التنفيذيين، ويمكن استخدام رواتبهم في بنود أخرى أفضل. كان كبير التنفيذيين يعرف ذلك وأن هذا الرأي صحيح، ولكنه صعب عليه التخلي عن زملاء ظلوا أوفياء له سنوات عديدة. فأبقى عليهم وتخلى عن فكرة التخفيض. إنني أعتقد بأنه كبر في عيون مرؤوسيه كقائد بسبب هذه الإيماءة النبيلة.

٢- يجب أن تكون قادراً على إفادة موظفيك بما تتطلع إليه بالتحديد:

يجب على القائد أن يعطي موظفيه صورة واضحة «هذا ما سوف يكون عليه وضعنا خلال خمس سنوات». والمدير الأكثر فاعلية أن يذكر أيضاً التفاصيل الصغيرة. فالتفاصيل الواضحة وليست «الخيالية» هي التي يحملها الموظفون معهم من يوم إلى يوم.

٣- يجب أن تقنع موظفيك بأنهم سوف يكافؤون إذا عملوا بجد واجتهاد وأنهم سيعاقبون على التقصير والإهمال:

ففي الحياة العسكرية، يعني هذا أوسمة وألقاباً تشريفية مقابل الأداء الاستثنائي.

أما في العمل التجاري، فهذا يعني مناصب ومكافآت والشعور بالمساواة والإنصاف.

إن معظم القادة التنفيذيين الأكثر فاعلية نادراً ما يفاجئون موظفيهم بترقيات أو تخفيض مستويات، بل يذكرونهم باستمرار بما هو متوقع منهم وكيف يؤدون أعمالهم، وليس هناك ما هو مضر بالإنتاج أكثر من أن تدع أحد موظفيك مستمراً في الاعتقاد طوال العام بأنه يؤدي عملاً عظيماً في الوقت الذي تعتقد فيه أنت بأنه فاشل في الواقع.

٤- يجب أن تعرف متى تهاجم:

في العمل التجاري، يعني التوقيت: متى تأخذ خطاً متشدداً أو سهلاً؟ متى تكون عنيفاً أو لطيفاً؟ متى توجه انتباهك ومتى تسترخي؟

إن الميزة الأكيدة لأي قائد هي قدرته على قول «نفذه الآن!»، وينفذ بالفعل. ومعرفة متى تهاجم هي أيضاً من أسهل مؤهلات القيادة التي تكتشفها في صغار الموظفين.

٥- يجب أن تظهر لموظفيك بأنك تشاركهم المخاطر :

بالمصطلحات العسكرية، هذا يعني أن تكون حاضراً في ميدان المعركة.

وفي العمل التجاري، تعني القيادة بالقدوة الحسنة. ألم تلحظ أن

من أكثر الرؤساء احتراماً في العمل هم الذين في إمكانهم القيام بأداء أي عمل في الشركة أو المؤسسة، من المستودع إلى منصب كبير التنفيذيين، ولا يترددون في القيام بذلك الدور.

إن المقدرة على تلويث أيديهم بالأوساخ، ليس فقط في فرض المخاطر وإنما بتحملها بأنفسهم، وهي مصدر الثقة بهم.

*** *** ***

الباب الخامس

حُســـن التنظـيم

إدارة الوقت لتحويل التقويم لصالحك :

عند نقطة معينة، أعتقد أن أكثر التنفيذيين نجاحاً هم من يتوصلون إلى توافق مع مبادئ الإدارة الفعالة للوقت. وهي مبادئ في غاية البساطة:

١- ليكن لديك نظام. أي نظام.

٢- تمسك بهذا النظام.

٣- دوِّن كل شيء كتابة.

لسوء الحظ، قد أصبح العالم أكثر تعقيداً، ولا يخضع لشروطك. وفيما يلي بعض تمارين إدارة الوقت التي أمارسها على نحو دقيق، والتي ساعدت في جعل العالم أكثر استجابة لاحتياجاتي:

١- عامل من عوامل السلطة:

إنني أعرف واحداً من كبار التنفيذيين والذي يقيس سلطته الكاملة في مواجهة التنفيذيين في الشركة عن طريق ما إذا كان يتوجب عليه

التكيف مع جداولهم الزمنية أم يجب أن يضموا جداولهم إلى جدوله. فلا شيء يسره أكثر أو يفعل الكثير لتأكيد أهميته الذاتية أكثر من حمل الآخرين على تغيير خططهم لتناسب خططه.

إنني لا أجزم باتفاقي مع سلوكه هذا، ولكنني متفهم لوجهة نظره بشأن الاعتراف بعامل السلطة. فكلما كنت أميناً تجاه قدرتك في التحكم في جداول مواعيد الآخرين، كلما زاد احتمال أن تكون منظماً. وفي كثير من الأحيان، يخدع البعض أنفسهم حول حجم السلطات التي لديهم، وهذا ما يمكن أن يدفع حتى أكثر الهياكل التنظيمية بساطة إلى الفوضى.

٢- حدد جدولك مقدماً بالطريقة التي تجنبك أي مخاطر:

هنالك فائدة عظيمة من معرفة أين ستكون دائماً. فقدرتك على أن تكون محدداً مع شخص ما يرغب في معرفة متى يمكنك اللقاء، تجعلك تبدو منظماً ومنضبطاً. ولكنك قد تدفع الثمن عندما تقيد نفسك أسابيع أو شهوراً مقدماً ـ فالظروف تتغير وكثيراً ما تجد نفسك تستهلك وقتاً طويلاً في محاولة التخلص من وضع كنت تحاول تنظيمه.

٣- أترك خانات فارغة في جدول عملك اليومي:

التنفيذيون، وعلى وجه الخصوص عندما ينتقلون إلى وظائف

قيادية لأول مرة، كثيراً ما يكون لديهم انطباع مضلل حول الخانات الفارغة في جدولهم اليومي. فهم يعتبرون الساعات غير المشغولة علامة على التقصير أو أنهم متخلفون جداً عن زملائهم.

إنني لا أعتقد بأن الخانات الفارغة علامة على التقصير، بل على العكس، إنها تساعدني في زيادة سرعتي. ففي كل يوم عمل تجدني أترك فراغين أحدهما نهاية الفترة الصباحية والثاني في منتصف الظهيرة. وهذان الفراغان يمنحاني فرصة للاتصال الهاتفي حول المواضيع التي تكون قد ظهرت في الساعات السابقة أو لجدولة اجتماعات بما يلائم الأطراف الأخرى. إنني في حاجة إلى هذه الفراغات للتفاعل مع ما هو موجود من أعمال وليس للمبادرة بأنشطة جديدة. وكثيراً ما ساعد ذلك في دفعي والشركة إلى الإمام.

وفي الحالات التي أقول لأحد ذي رأي بكل صدق: «ساعات الظهيرة كلها لك»، فإنها اللحظات التي أحس فيها بسعادة كبيرة وليس بالذنب. وفي ذهني معناها برهان كبير على مدى إدارتي لوقتي على أفضل وجه.

٤- التخطيط للمستقبل القريب:

نظراً لأن معظم وقتي يقتضي عقد اجتماعات مع الناس. فإنه لمن الأهمية بمكان بالنسبة لي أن أجد وقتاً كافياً لتحديد مع من سأكون في

بقية وقتي. وهنا، لدي أسلوب محدد جداً لتنفيذ ذلك. مثلاً، عندما أبدأ في إعداد جدول زيارتي لنيويورك أثناء بطولة الولايات المتحدة الأمريكية المفتوحة للتنس، فإنني أُحدد بأن هناك ٤٥ شخصية أرغب في مقابلتهم أثناء تلك الفترة وربما ٢٠ شخصية إضافية أخرى قد أرغب في لقائهم إذا سمح الوقت.

لهذا، أقوم بتقسيم المجموعة الأولى (٤٥) إلى ثلاث فئات حسب الأولوية.

الفئة (أ) وهم الأسبقية العليا، ومكونة من ١٥ شخصاً.

الفئة (ب) وهم الأسبقية الثانية. وأحاول تكييف جدولي للقائهم.

الفئة (جـ) وهم الأسبقية التالية ولكن إذا لم يسمح الوقت بلقائهم فلا ضير في ذلك. ومن ثم أحاول استغلال هذا الوقت لصالح المجموعة (أ). فإذا كنت أعرفهم جيداً فسوف أترك مكتبي يدعوهم للاجتماع. وإذا لم يكونوا مألوفين لدينا، فأنا أتصل بهم شخصياً. وإذا كان (٥) منهم غائبين فإنني أضعهم في صدر قائمة من أحرص على لقائهم المرة القادمة. وأكرر نفس الشيء مع الفئة (ب) والفئة (جـ).

إن عملية تحديد جدول مواعيد اجتماعات مع شخصيات مشغولة جداً، يتطلب دائماً منحهم عدة خيارات بدلاً من خيار واحد. وإذا لم

يكن الشخص موجوداً، فمن الأفضل الرجوع إليه مرة أخرى بخيارات جديدة. أنني في هذه الاجتماعات أُركز على معرفة من سأجتمع معه وما هو الموضوع المهم بالنسبة لعملي.

القنابل الزمنية التي يمكن أن تدمر يومك المنظم بعناية:

إنني أقوم بإدارة عملي من ملصقات صفراء صغيرة، كل منها مخصص ليوم معين مع خط طولي في منتصفها. في الجانب الأيسر من الورقة أسماء الأشخاص الذين أرغب في الاتصال بهم. وفي الجانب الأيمن منها عناوين الأعمال التي أنوي إنجازها.

لقد ذكرت هذا ليس لإجبار الآخرين على التحول إلى أسلوبي في إدارة الوقت. فما ينفع معي، قد لا ينفع معهم. ومع ذلك، إنني لا أعرف شخصاً ناجحاً في العمل التجاري وليس له أسلوب تنظيمي خاص به. ولكن لا يمكن لجميع الأنظمة في العالم أن تجعلك شخصاً منظماً ما لم تبطل مفعول القنابل الزمنية الصغيرة: المظاهر الخادعة التي تدخلها في نظامك ـ تلك الخطط السرية التي تزرع الفوضى في يومك الذي نظمته بعناية.

*** ابدأ دائماً بالمهام السهلة:**

إذا كان لديك (١١) مهمة ترغب في تنفيذها أثناء اليوم: (٨) منها

تعرف جيداً الوقت الذي تستغرقه من الوقت، و(١) غير متأكد منها. أيهم تنجز أولاً؟ كثير من الناس يبدأ بالأخيرة، وبالتالي لا ينجزون شيئاً أبداً. (ربما يعتقدون بأنها تحدٍّ يستحق هذا الوقت). إنني دائماً أحاول أولاً، إنجاز الثماني مهام الأولى السهلة فهي تعطيني إحساساً سعيداً بالإنجاز. وبالتالي تحفزني نحو المزيد من الإنجازات. وفي ذهني أيضاً، يجب الاستمتاع بالمهام السهلة لا تجاهلها أو التعامل معها كشيء مضمون.

*** خطط للوراء لضمان التحرك إلى الأمام:**

ليست مسألة حياة أو موت بالنسبة لي لكي أنجز كل شيء في وقته. ولكنني أعتز بنفسي عندما أعرف كم من الوقت أحتاجه لإنجاز مهامي. إنني أطبق ذلك حتى على أصغر التفاصيل.

في الصباح، لا أتعامل مع موضوع استيقاظي من النوم اعتباطاً. فمثلي مثل الآخرين لدي أشياء روتينية أقوم بها كل صباح ـ فأنا أحتاج لنصف ساعة لكي أرتدي ثياب العمل وعشر دقائق للوصول إلى مكان عملي، ولكنني أحتاج أيضاً لربع ساعة لإجراء بعض التمارين الرياضية، وعشرين دقيقة للإطلاع على الصحف وكذا رسائل الفاكس الليلية وخمس دقائق للتفكير في موضوع اجتماع الثامنة صباحاً.

وهذا معناه ساعتان إلى الوراء تتطلبان مني الاستيقاظ الساعة

السادسة صباحاً وأي تأخير عن ذلك معناه أنني ضحيت بشيء من مكافآتي الشخصية. ومثل هذه الخسارة، يجب ألا أبدأ بها يومي.

*** لا تكن بطلاً في الزمن، ولا ضحية هؤلاء الأبطال:**

يرغب بعض الناس في أن يكونوا أبطالاً في حسن تعاملهم مع الزمن. إنهم يحاولون باستمرار أن ينجزوا الكثير جداً في أقل فترة زمنية ممكنة وكأنما يريدون أن يكونوا أبطالاً في القيام بعمل ساعتين في ساعة واحدة. هذا النوع من الناس يمكن أن يحطم جدول عملك. فهم دائماً يلهثون خلفك وعلى حسابك. فكم مرة يخبرك شخص أنه سوف يقابلك بعد ساعات العمل مباشرة ولكنه يقول لك: أنه سيجري مكالمتين هاتفتين ولديه مشوار صغير جداً قبل الحضور للقائك.

فقبل أن أكون ضحية سوء تنظيم شخص ما، أقوم بعملية حسابية لما أذكره قبل أن يقابلني. وبتقديرات بسيطة يمكنني تحديد مواعيد جديدة بدلاً من تلك التي حددها هو. شيء بدهي أن يكون في حياتنا أشخاص يصعب المحافظة على جدولك اليومي معهم.

فعلى سبيل المثال، هنالك كثيرون اعتادوا إلغاء مواعيدهم. ولكن يجب عدم التسرع بإخراجهم من قائمتك. فالناس يلغون مواعيدهم لسببين: (١) ظهور عامل جديد (٢) ما هو مهم بالنسبة لك، ليس مهماً بالنسبة لهم.

*** حدد أولويات مكالماتك الهاتفية:**

جرب ولو يوماً واحداً أن تكون جميع محادثاتك لا تزيد على خمس دقائق أو أقل بصرف النظر عمن يكون الطرف الآخر. ومثل هذا التصرف سوف يحدد أسلوب محادثاتك كلها. ونظراً لاختلاف الناس في التعامل مع الهاتف حاول إعطاء موضوعك أكبر قدر من المحادثة الهاتفية.

فإذا كان لديك نصف ساعة لعدد سبعة مكالمات هاتفية، ست منها يمكن التعامل معها بواقع دقيقتين للمكالمة والأخيرة قد تكون مفتوحة. إذن، من الأفضل أن تبدأ بالمكالمات الست أولاً حتى تكون مرتاح النفس وأنت تتعامل مع السابعة لأنك تحررت من ست مكالمات.

*** قائمة «للتنفيذ» لم تعد مقروءة:**

إنني أحب إعداد قوائم بما يجب عليّ تنفيذه وذلك تذكيراً لنفسي فكلما أنجزت شيئاً من هذه القائمة، أقوم بشطبه من القائمة. بالنسبة لي، فإن العلامة الحقيقية للتنفيذ المنظم ليست هي كم عدد المشاريع التي دوّنها في قائمة «للتنفيذ» منذ البداية، وكأنما هي رمز من رموز أهميتهم، وإنما كم عدد المشاريع التي شطبها من القائمة نهاية يوم العمل دلالة على تنفيذها. يجب أن تكون قائمة «للتنفيذ» غير مقروءة عند نهاية اليوم.

*** التحكم في الأوقات الانتقالية:**

يقر معظم التنفيذيين بأنه ليس هناك عنصر في حياة العمل التجاري أكثر أهمية من الزمن. فهو الشيء الوحيد المحدود الحجم. فإذا استطعت توفير خمس دقائق خلال اثنتى عشرة مرة في اليوم، تكون بذلك قد وفرت وقت لأطفالك وأخذ غفوة، وقراءة جزء من كتاب . . إلخ.

إن هناك فترات كثيرة من اليوم تعتبر أوقاتاً ضائعة، ولكن في ذهني أن أكثرها إزعاجاً هي ما أُسميه «الأوقات الانتقالية» ـ الفترة ما بين نهاية إحدى المعاملات وبداية الثانية. الوقت الذي أكون فيه وزميل لي قد انتهينا من عمل مشترك، والوقت المستغرق لكي نفارق بعضنا.

أما في المناسبات الاجتماعية، فهذه الأوقات الانتقالية، هي أكثر ما تكون وضوحاً ـ فبعد انتهاء المناسبة كثيراً ما ترى الناس (أ) قرروا المغادرة (ب) يتجولون إلى الغرفة التالية (جـ) يتوقفون للثرثرة (د) يتلكؤون جوار الباب (هـ) الوعد بلقاء قريب (و) تجديد هذه المواعيد جوار السيارة. والفترة الزمنية بين كل حدث وآخر قد تستغرق حوالي ٢٠ دقيقة. ولاشك في أن مثل هذا السلوك هو من رفاهيات الحياة الاجتماعية المسترخية، ولكن إذا سمحت لمثل هذه الظواهر أن تتكرر، فقد يكون من المستحيل عليك التعويض عن هذه الأوقات المسروقة.

*** كيف تتحايل على السكرتير المفرط في حماية رئيسه ؟**

كثيراً ما اصطدمت بالسكرتيرين الذين لا يخطرون رؤساءهم بالمكالمات التي ترد إليهم. وربما بتصرفهم هذا يريدون تعزيز غرورهم في محاولة التحكم في جدول أعمال رؤسائهم. وربما يعتقدون بأن عزل الرئيس برهان على ولائهم وفعاليتهم. وربما يعتقدون بأنهم يعرفون كل شيء.

إنني لست متأكداً ما هي «لعبتهم»، ولكن ما لم يكن حدسهم سليماً مثل حدس رؤسائهم، فإنني أراهن على أنهم قد يضيعون فرصتين في مكالمة مزعجة يحبسونها عن الرئيس. إن هذا الولاء الذي ليس في محله، ليس فقط عدم خدمة للرئيس وإنما مدعاة لغيظ المتصل على الهاتف.

فعلى مدى السنين، نجد أن أفضل أسلوب للتحايل على سكرتير من هذا النوع هو (أ) معرفة دورهم كحراس بوابة (ب) إدراجهم في خانة الشريك الخائن ضمن مؤامراتك للوصول إلى رئيسهم. إن الالتفاف حولهم يتطلب أكثر التكتيكات صلابة. على سبيل المثال:

١-اتصل بالرئيس في منزله:

في مرة من المرات ولصداقتي لأحد كبار التنفيذيين، كنت أعرف أنه يرغب في التحدث إليّ. ومع ذلك حال سكرتيره دون وصول

مكالماتي إليه. لذلك، اتصلت به ليلاً في منزله. وفعلاً سعد الرجل بالمكالمة وحدد لي ميعاداً في الأسبوع القادم لتناول طعام الغداء معاً.

كنت على الدوام أتساءل لماذا لا يتصل رجال الأعمال الأذكياء بمن يتعذر الوصول إليه في مكتبه، أن يتصلوا به في منزله؟ لا أقترح أن تكون هذه عادة، ولكن إن كانت لديك فرصة إضافية للمناقشة مع شخص نافذ، فإن مبادرتك الاتصال به في منزله سوف تعتبر إيماءة إضافية وليست تطفلاً.

٢- أدخل عبر رئيس مجلس الإدارة:

أحياناً قد يكون الاتصال برئيس مجلس الإدارة السبيل الوحيد لتجاوز سكرتير كبير التنفيذيين.

وهذا شبيه بحادث المواطن الأمريكي الذي اتصل بالبيت الأبيض محتجاً على سوء خدمات البريد فاكتشف أنه يتحدث مع رئيس الولايات المتحدة الأمريكية.

من السخريات، أنه في كثير من الأحيان، يسهل الوصول إلى رئيس مجلس الإدارة أكثر من الوصول إلى مدير تنفيذي من المستوى المتوسط. وهذا لا يعني أن رئيس مجلس الإدارة ليس بلا عمل؛ ولكن لأنه وسكرتيره يتفهمان بشكل أفضل قيمة مكالمات معينة.

اختراق خطوط كبار التنفيذيين (المشغولين جداً) :

إن واحدة من أكبر التغيرات في إدارة الوقت الشخصي في السنوات الأخيرة هي إلى أي مدى وصل أصحاب القرار في عملية إعداد جداول أعمالهم؟ فمنذ خمس سنوات مضت فقط، من النادر أن يغلق أحد كبار التنفيذيين جدول مواعيده قبل ثلاثة أو أربعة شهور مقدماً. فإذا كنت أرغب في مقابلة رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات العملاقة في إبريل فلا بد لي من الاتصال في فبراير. ولكن اليوم، يجب أن أطلب تلك المواعيد قبل عام.

إنني لست سعيداً بهذا التحول في الأحداث، ولكنها حال الدنيا. فحياة كبار التنفيذيين أصبحت أكثر تعقيداً ولا بد لنا من التكيف معها. ومن وجهة نظري: فإن أغلب الناس لم يتكيفوا مع هذا الواقع الجديد. إما لأنهم لم يستوعبوا ميلاد جيل جديد من كبار التنفيذيين المشغولين جداً، أو ليسوا أذكياء بما فيه الكفاية حول كيفية ترويض هذا الجيل الجديد ليتلاءم مع جدولهم الزمني.

فيما يلي ثلاثة اقتراحات في هذا الخصوص:

١- قدم دعوتك مبكراً ومبكراً جداً:

إن أسهل طريقة لدفع الناس للاستجابة لجدولك هي الوصول إليهم مبكراً.

كان لي صديق من كبار التنفيذيين وهو من النوع الذي لا تجد فراغاً في برنامجه لشهور. وفي يوم من الأيام قُدمت له دعوة ليكون ضيف شرف في رحلة خاصة إلى فنزويلا. وهذا النوع من المناسبات هو مما لا يعره صديقي التفاتاً. ولكن منظم الرحلة كان قد تقدم بالدعوة قبل ١٨ شهراً من مواعيدها، ووقتها لم يجد صديقي بدأً من قبولها لأن ١٨ شهراً مدة طويلة وليس فيها ما يهدد برنامجه في الوقت القريب. ولكن مع قرب موعد الرحلة واجه صديقي موقفاً صعباً. فبرنامجه مليء، كما أنه ليس من الشهامة أن يسحب وعده. وهكذا قام بالرحلة على مضض، وهو نتاج تقديم الدعوة مبكراً.

٢ - اتصل عليهم في مواسم ركود النشاط :

لكل تنفيذي موسم ركود ـ وهي فترة من العام؛ حيث يقل انشغالهم ـ مع أن موسم الركود في العمل التجاري غير واضح بشكل حاسم إلا أن هناك جيوباً من عدم النشاط في تقويم كل رجل أعمال يمكنك الاستفادة منها.

٣ - دعهم يحددون التاريخ :

والمفتاح بالتأكيد في أن تمنح التنفيذيين المشغولين مساحة زمنية أكبر ـ عاماً كاملاً ـ، فكلما كانت النافذة كبيرة، كلما أغرت الناس بالقفز عبرها.

وينطبق نفس المنطق على جدولة مكالمات المبيعات مع التنفيذيين المشغولين. فلا تجبرهم على التكيف مع جدولك وإنما تلاءم مع جداول مواعيدهم، ومن ثم تنتزع منهم موعداً ثابتاً.

ماذا تقول لنا «ملفات المذكرات المتبادلة»:

منذ أن تجاوز عدد موظفي شركتنا خمسة موظفين، عملت على إعداد ملفات للمذكرات المتبادلة بيني وبين المديرين التنفيذيين في الشركة.

فهنالك الآن العشرات من هذه الملفات في أكثر من عشرة مدن. وكنت أقوم بالفعل بوضع أي وثيقة سواء أكانت مني أو موجهة إلى/ من المديرين في الشركة أو حول أحد التنفيذيين في ملف وأحفظه. وعند مقابلتي لذلك التنفيذي لمناقشة تكليف ما اعتدت على الرجوع لهذه الملفات لإنعاش الذاكرة. وربما لم تعد هذه المذكرات ذات فائدة أو ذات صلة اليوم، ولكنها مثل إلبوم العائلة، تحمل ذكريات وأحياناً فكرة قد تكون ملائمة الآن.

لقد حولت «ملفات المذكرات المتبادلة» إلى جزء أصيل من دفتر يومياتي وملاحظاتي ونظام إدارة الوقت لدي، وبها أصبح لدي كافة الأشياء التي أحتاجها لأي اجتماع.

بداية ونهاية المحادثة الهاتفية :

لكل محادثة هاتفية، بصرف النظر عن كونها مختصرة أو مسهبة، بداية ووسط ونهاية، ويمكن لكل إنسان تقريباً القدرة على التعامل مع وسط المحادثة؛ حيث يصل الناس إلى قلب النقاش، ولكن البداية والنهاية هي التي تفرق بينهم.

إنني أعرف أحد التنفيذيين ـ الذي يُعَدُّ في المحادثات وجهاً لوجه ـ من أكثر الناس موهبة وحيوية، ولكن من الصعب تمييزه بهذه الصفات عندما تسمع صوته على الهاتف. فهو يتحدث بنغمة رتيبة فاترة وبلا إحساس، للدرجة التي تعتقد أن محادثتك تسبب له ألماً جسمانياً، ولكن بنفس القدر تحس وكأنه يتزود بطاقة مع استمرار المحادثة، وبعد عشرين دقيقة، حين تكون على وشك إنهاء المكالمة تحس أنه بدأ ينتعش وتضيء موهبته.

قد يكون مثل هذا الشخص مدعاة للجنون في المحادثات الهاتفية إن لم تتمكن من حمله إلى سرعتك.

ترى كيف يكون لو أدرك كم هو مؤثر وفعّال في الأقرباء والأصدقاء إذا أضاف شيئاً من الطاقة والحيوية لافتتاحيته للمحادثة، وسوف يكون أفضل لو توقف برهة؛ لتبين كُنه أي مكالمة يتلقاها.

وقد نجح معي هذا الأسلوب في عملي؛ حيث أضع يدي على السماعة وانتظر لثوان، وبهذه الطريقة أستجمع أفكاري وأقرر ما أرغب في إنجازه؟ وكيف أنجزه بنبرة صوتي؟

إنك سوف تندهش كيف أن افتتاحيتك للمكالمة قد تحدد نغمة كل شيء يأتي بعدها. وقد تكون في أغلب الأحيان الفارق بين إنجاز الأشياء بأسلوبك أنت أم التسوية مع الآخرين.

قطــع الخــط:

إن إنهاء محادثةٍ هاتفية لشيء هام أحياناً. لهذا أعتقد أن لاري كنج في محطة CNN يُعَدُّ من أفضل الناس في التعامل مع الهاتف في أمريكا. فهو شخص مهذب ومرح وسريع الخاطر خاصة في مقابلاته التلفزيونية. ففي إمكانه أن يسأل ضيفه في الحلقة أسئلة صعبة، وفي نفس الوقت يشبعه تدليلاً.

ولكنني في الحقيقة معجب بأسلوبه مع الثرثارين وفاقدي الكياسة، فإذا بدأ المتصل يسهب في حديثه مضيعاً وقتاً طويلاً، يسأله كنج على الفور: «ماذا تريد أن تقول؟». وهذا هو السؤال الذي يعيد المتصل إلى الواقع. وإذا لم ينجح هذا الأسلوب، يلجأ كنج إلى الخطوة التالية وهي قطع الخط والانتقال إلى شخص آخر.

وقت الفراغ : أكثر أوقات اليوم سوءاً في الإدارة :

لقد لاحظت كثيراً كم يناضل التنفيذيون للحصول على أسبوع أو أسبوعين إضافيين إجازة ضمن عقود توظيفهم، ولكن دون أن يستمتعوا بها بعد ذلك.

فالتنفيذيون الذين يعاملون وقت فراغهم بازدراء أو نقول: إنهم مشغولون جداً بحيث لا يستطيعون قضاء أيام محدودة الإجازة، إنما يخدعون أنفسهم. إنهم لا يقدّرون الطاقات التعويضية التي توفرها أنشطة ساعات الفراغ.

إنهم يفكرون في الاسترخاء أو وقت الفراغ باعتباره الوقت الذي لا يجري فيه أي عمل رسمي. واعتادوا ملء هذه اللحظات الحرة بالتفاهات. إنهم سجنوا أنفسهم في مشغوليات لولبية عادة ما تؤدي إلى كارثة، إما في حياتهم الشخصية أو صحتهم أو كفاءتهم في العمل. إنه لمن الأهمية بمكان أن تجبر نفسك على أن يكون لديك وقت فراغ، ولكنه يتطلب انضباطاً.

إنني دائماً أقوم بإعداد جدول لوقت فراغي، سواء أكان ساعة أو عدة أيام. إنني أضع ساعة الاسترخاء ضمن جدول عملي اليوم، مثلها مثل أي مواعيد عمل أخرى. فإذا حددت أخذ غفوة بعد الظهر، فهذا يعني عدم خرق هذا النظام بأي حال من الأحوال.

وبما أنني أدير عملي بنفسي، فقد وجدت أن من الأفضل لي أن آخذ إجازات صغيرة من يومين إلى خمسة أيام، فأخذ أسبوعين أو ثلاثة يعني عملاً كثيراً متراكماً في انتظاري. والتفكير فيه فقط سيدمر الإحساس بالنصف الأخير من هذه الإجازة. فحاول تخطيط وقت فراغك وإجازاتك. وإذا لم تفعل، فإن وقتك مثل غرفة الضيوف سوف تمتلئ شئت أم لم تشأ.

*** *** ***

الباب السادس

الاتصـــــال

من يكتب مذكرات مقنعة ؟

من الفوائد المدهشة التي جنيتها من كتابتي هذا الكتاب، كانت من تأثيره المباشر على أسلوب كتابتي لأي شيء. وفي محاولتي التعبير عن أفكاري على الورق للآخرين، اكتشفت أهمية الانضباط ضمن إطار معين. والأمر لم يكن سهلاً ولكنه يستحق. فقد حملني على الاطلاع على: كتابات الآخرين، كتبهم، مقالاتهم، مذكراتهم، مراسلاتهم، . . إلخ. وذلك بعين فاحصة.

فقد تعلمت بسرعة أنه قبل محاولتك إقناع شخص ما بفكرتك، يجب أن تسترعى انتباهه. ولن تستطيع فعل ذلك باستعمال لغة ومفردات مبهمة، صيغ وأفكار مبتذلة وبالاستطراد. ففي شركتنا، تجدني شديد التقدير للمذكرات القصيرة. فالمذكرة المفضلة لدي هي المكونة من جملة واحدة في طولها أو جملتين على أكثر تقدير. ويعرف التنفيذيون لدينا ذلك. ومن أراد كسبي لجانبه فعليه محاكاتي في ذلك؛ لأن المذكرات الطويلة لا تترك أثراً في نفسي، بل على العكس تثير قلقي.

إن مذكرة العمل التي تنال إعجابي (والتي يمكن أن تحدث فارقاً في المهنة) هي التي تتبع القواعد التالية حول الوضوح والبساطة:

*** كن واضحاً لا مؤثراً:**

ففي معظم المذكرات كما كتب ويليام كنزر في كتابه «أسلوب الكتابة»: «إن العيب الأساسي في الكتابة هو التضخيم والأسلوب الطنان، فالتنفيذيون على أي مستوى هم سجناء الانطباع بأن الأسلوب المبسط انعكاس لبساطة ذهنية. وفي الحقيقة. الأسلوب المبسط هو نتاج عمل شاق وتفكير عميق، والأسلوب المشوش انعكاس لفكر مشوش أو شخص كسول إلى الحد الذي لا يستطيع فيه تنظيم أفكاره».

*** كن مختصراً:**

- كلمات قصيرة، عبارات قصيرة، فقرات قصيرة.

- فكّر قليلاً: هل أنت في وضع المهاجم أم المدافع؟

إن لمذكرات العمل هدفين عادة، إما لتقديم أفكار للشركة التي تعمل فيها، أو لحماية نفسك من أفكار الآخرين.

يجب أن تختار قبل كتابة أي كلمة، هل تسعى لتقديم قضية أو موضوع معين أم تدافع عن حماك؟ فقُرّاءك لن يتبينوا ذلك ما لم تكن أنت قد تبينت جيداً ما تريد.

*** قـدّم رسالة واضحة :**

قرأت مرة أن أصعب ثماني مذكرات تكتبها هي التي تقدم الرسائل التالية :

١- بيان كيفية تنفيذك لما تعرضه .
٢- أرغب في البيع لك .
٣- لقد تحامقت .
٤- لدي أخبار سيئة لك .
٥- لقد قمت بعمل جليل .
٦- عزيزي المدير العام، أنت مخطئ.
٧- هذا هو مطلبي .
٨- هذا هو وضعك .

إنني على استعداد لقراءة أي مذكرة تبدأ بأي من الأفكار أعلاه .

*** ادخل في الموضوع مباشرة :**

يجب أن تزن كل كلمة مقابل وقت القارئ ومساحة انتباهه، فالعديد من الكتّاب يكتبون لأنفسهم، يستخدمون مذكراتهم لخلق ازدواجية في معالجتهم لأفكارهم. فالناس لا يحتاجون لجدول تقسيم زمني للتفاصيل الدقيقة لكيفية تفكيرك في مشكلة ما. وبالتأكيد، لا

يحبون أن يقرؤوا عنها، إنهم يحبون الاطلاع على الموضوع أساس المذكرة وبسرعة. فإذا كان لديك طريقة لخفض التكلفة، فأعلنه في أول جملة، وإذا كنت تطلب جهاز حاسب آلي، فاذكر ذلك منذ البداية، لا تحاول إلقاء قنبلتك عند نهاية المذكرة، فربما تنفجر في وجهك.

*** أعلن هويتك:**

في المذكرات الرائعة، أنا لست في حاجة إلى النظر إلى التوقيع لمعرفة من أرسلها، فهوية الكاتب واضحة على الورقة. وللأسف، بالنسبة لمعظم كتّاب المذكرات، من السهل تجاهل الشخصية. وبدلاً من الثقة في أسلوبهم المميز في التعبير عن آرائهم، نجدهم يحاكون اللغة المألوفة والمأمونة للمذكرات.

إن إضافة الهوية الشخصية لمذكرة ليس أمراً سهلاً، ولكن يمكنك أن تبدأ باستخدام الضمائر مثال: «أنا»، «إنني»، «نحن»، فهي قصيرة ولكنها محددة جداً.

واللمسة الشخصية الوحيدة التي يجب تجنبها، هي الدُّعابة، إنني أقول ذلك على الرغم من قناعتي بأن الدعابة هي واحدة من أقوم أدوات العمل. ولكن من الأفضل طرحها وجهاً لوجه. وتعتبر الدعابة على الورق من الخطورة بمكان؛ لأنك لا تستطيع استنتاج كيفية تقبّل القراء لها.

*** اعـرف قُرّاءك :**

حاول تكييف مذكرتك لتناسب قراءك المعنيين، وتذكر أن قراءك لديهم فكرة مسبقة عنك، يتوقع رئيسك إفادة، ويتوقع زملاؤك أن يكونوا مضمنين، ويرغب مرؤوسوك في أن يكونوا على علم. وبالتأكيد، ينبغي معاملة كل منهم باحترام، فلا تحاول أبداً تسجيل نقاط على حساب شخص آخر.

*** استخدم أسلوب إطلاق الرصاصة :**

استخدم هذا الأسلوب البصري (البندقية) في تفجير البنود، كما هو واضح أدناه، وذلك للأسباب التالية :

ـ لتنظيم أفكارك.

ـ لتبسيط المواضيع المعقدة.

ـ لتسليط الضوء على النقاط الرئيسية.

ـ لقطع المسافة على الورقة بصرياً.

ـ لمنح القارئ استراحة.

*** استخدم أسلوب القاموس:**

إن أسرع طريقة لتحسين أسلوب كتابتك هي استخدام أفعال أكثر

تلوناً، وسوف تجد المئات من الأفعال المفعمة بالحيوية في القاموس. فحاول رش أفعال ذات حيوية على مذكرتك، وسوف تكون لغتك محكمة ومؤثرة. فحاول ما أمكن استخدام فعل مبني للمعلوم (أقترح . . .) بدلاً من فعل مبني للمجهول (مقترح كذا . . .)، وتجنب ما أمكن المبني للمجهول، وسوف تخسر أكبر مصدر للعبارات الرنانة في المذكرات.

*** للترتيب والإتقان اعتبار كبير :**

التنفيذيون الفوضويون فقط هم الذين يرسلون مذكرات فوضوية. إن إجادة قواعد اللغة والمراجعة الدقيقة انعكاس للبراعة المهنية واحترام القارئ، حتى لو لم تجد اقتراحاتك قبولاً، فسوف تكسب مصداقية.

مذكرات السطر الواحد العظيمة :

هنالك ثلاث مذكرات يجب أن تكتبها أو تقرأها أكثر إذا شعرت أنك محاصر بالمعاملات الورقية:

١- «سوف اجتمع مع جونز إذا رأيتم أن ذلك مفيد» هذا هو نوع المذكرات التي من الأفضل لك دائماً أن ترسلها بدلاً من تلقيها. فعبارة: «إذا رأيتم أن ذلك مفيد» مثيرة جداً. فهي تجبر مرؤوسيك على وضع اعتبار لوقتك. والأهم من ذلك، قد تلهمهم جهوداً

بطولية لجعل الاجتماع مكسباً لك. وفيما يلي المذكرة الأساسية للذين يحاولون تفويض الآخرين.

٢- «لمقابلتي لمدة خمس دقائق» والمفتاح هنا في الإشارة المحددة لزمن المقابلة. ومعظم التنفيذيين الناجحين ممن أعرفهم سوف يحددون وقتاً مع أي مرؤوس لهم طالما أدركوا أن وقتهم لن يضيع سدى. وعندما يكتب شخص ما لي «لمدة خمس دقائق» فأول ما يتجه إليه تفكيري هل فعلاً يعني خمس دقائق؟ فإذا كانت المذكرة أمينة وواقعية فسوف أوافق سواء طلب ٣٠ ثانية أم ٣ ساعات.

٣- «يجب تزويدي بإجابة في مدة أقصاها الثاني من نوفمبر». هذه مذكرة الموعد النهائي. فكلما كانت أكثر تحديداً كلما زاد احتمال الوفاء بالموعد. فإذا كتبت «تقديم تقرير لي في مدة أقصاها بداية شهر نوفمبر» فقد يعمم الناس ذلك التاريخ حتى الأسبوع الأول من الشهر. والأسوأ من ذلك ألا يحسوا من قراءتهم للتوجيه بأي استعجال في المذكرة. إن مذكرات السطر الواحد العظيمة لديها شيء واحد مشترك: تقول القليل جداً، ولكن حتى هذا القليل، لا يمكن إساءة تفسيره.

كيف تكتب عرضاً جديراً بالقراءة؟

مازلت أكتب العديد من عروض المبيعات الخاصة بشركتنا، ومع أنه

ينبغي تفويض الكثير من هذه العروض إلى غيري في الشركة إلا أنني صراحة أرى أن العرض الذي يحمل توقيعي لديه فرصة أكبر للاطلاع عليه في شركة أخرى لا تعلم الكثير عنا. وفيما يلي درس قصير حول كتابة العروض:

١- **فليكن قصيراً**: قبل أن ترسل عرضاً من ٢٤ صفحة بالبريد اسأل نفسك: ما هي آخر مدة قرأت فيها عرضاً من شخص آخر حتى صفحة ٢٤؟

٢- **قدّم فيه أفضل أفكارك لا كلها**: في كثير من الأحيان، أعتقد أن الحكم على عرض ما يتم من خلال الأفكار السيئة المضمنة فيه. وليس لك فرصة أخرى لإرسال عرض أول.

٣- **التمس مشاركة زملائك**: عندما يتعلق الأمر بالعرض، أعتقد أنه من الغباء أن تعمل بمفردك. لذلك حاول تجميع آراء الآخرين قبل البدء بالكتابة. إنني دائماً أطلب من التنفيذيين لدينا أن يزودني كل منهم بعشرات الأفكار حول إعداد عرض ما جديد، ومن ثم أقوم بتجميع أفضل المقترحات وتضمينها العرض.

٤- **بادر بتأسيس «علاقة عرض»**: إن عروضي المفضلة هي تلك التي لا يتوجب عليّ كتابتها، وبدلاً من ذلك يقوم أحد مساعديّ بإعداد مذكرة لي حول ما يجب أن تقوم به شركة كذا..، ومن ثم أقوم

بإرسال تلك المذكرة إلى الشركة المعنية مع خطاب إحالة يقول: «طيه بعض الأفكار الذاتية التي قد تثير اهتمامكم». إنهاتعطي عرضنا نفحة «المعلومات السرية» وعادة ما يتم الاطلاع على العرض.

عرض «عدم إزعاج الرئيس»:

إن من أوهام دنيا العمل أن الناس يفضلون دائماً إطلاع الرئيس أو المسئول الأول على الأخبار السعيدة بدلاً من الأخبار السيئة. وهذا شيء مفهوم في حالة أن تكون المصالح الذاتية المباشرة للموظفين مناهضة لمصالح الشركة، ولكن بالنسبة للرئيس، فالأخبار السيئة هي الأكثر أهمية.

ومن السخرية، أن مثل هذه الحالة تزداد سوءاً في الوقت الذي تصبح فيه الشركة أكثر نجاحاً، إنها الطبيعة البشرية، وهي أنه مع استمرار توسع الشركة وازدياد هيكلها التنظيمي تعقيداً، يقع الموظفون بسهولة أكثر في عرض «يجب ألا نزعج الرئيس بهذا الأمر، يمكننا معالجته بأنفسنا».

وفي حين أن هذا التصرف مبادرة محمودة من جانب الموظفين، يمكنني أن أتفهم ذلك، إذا كان الرئيس يرغب في توقيع القرار فقط.

أما التنفيذيون الأذكياء فهم يدركون أحياناً أنهم ضحايا «لا تزعج الرئيس»، ولذلك يحاولون تقليل ذلك عن طريق:

(١) اتباع سياسة الباب المفتوح .

(٢) بمعاملة الأخبار السيئة معاملة الأخبار السعيدة .

وبالنسبة لأفضل كبار التنفيذيين، لا تعد الأخبار السيئة علامة لممارسة السلطة والتخويف . فمعظم الموظفين يعلمون أن عدم الانفجار غضباً علامة قوة لا ضعف، وهي أيضاً أضمن طريقة لحمل المرؤوسين على الاعتراف .

دعنا نفكر فيما ارتكبته أنا من أخطاء :

كنت مرة في اجتماع مع أحد التنفيذيين في مكتبه؛ حيث قطع الاجتماع مكالمة هامة من المدير العام التابع له هذا التنفيذي . وعلمت بعدها أن المدير العام منزعج ويريد أن يعرف ما حدث في أحد اجتماعات المبيعات التي جرت مؤخراً .

وبعد حديث قصير على الهاتف مع المدير العام سمعت التنفيذي يقول له : دعنا نفكر فيما ارتكبته أنا من أخطاء . وبدأ في تعداد الأخطاء التي بدت في النهاية قليلة جداً في عددها وما ترتب عليها . فوجدت أسلوب «ما ارتكبته من أخطاء . . . » هذا جديراً بالتكرار لسبب واحد؛ لأنه مخرج خلقي كريم لتهدئة شكوك ومخاوف المدير العام . وكل من يتهكم بشأن ما حدث من أخطاء يجب أن يثق أن أشياء أكثر قد سارت على الطريق الصحيح .

ثانياً: تتطلب اتخاذ إجراء. فبتوضيح الأخطاء، تجبر نفسك عملياً على مناقشة الإجراءات التصحيحية لها.

ثالثاً: إنه توفير للوقت بالنسبة للطرفين.

إنني لا أدري كم مرة تمنيت أن يكون هناك من يملك الشجاعة والكياسة ليقول لي ببساطة ما ارتكب من أخطاء، بدلاً من إضاعة وقتي بجرد تفصيلي لكافة الأشياء التي نفذها بشكل صحيح مهنئاً ذاته على ذلك.

الخطابات التي أتجاهلها:

عندما يتعلق الأمر بكتابة خطابات العمل، فإنني ألجأ إلى قانون تناقص الغلَّة: (قانون يقول: إن زيادة العمل أو رأس المال إلى أبعد من نقطة معينة لا يترتب عليها زيادة مناسبة في الإنتاج). كلما كان الخطاب طويلاً، كلما قل احتمال الرد عليه. إنني أعرف أن ذلك صحيح؛ لأنه من بين كافة الخطابات، فأنا أتجاهل الخطاب الطويل.

ويظن البعض أن الخطابات الطويلة سوف تترك أثراً إيجابياً لدى القارئ (بالعكس)، أو أن الفكرة الجميلة تتطلب شرحاً في خمس صفحات (إذا كانت جميلة فعلاً، تكفي عشر كلمات فقط). أو أن الطول سوف يقنع القارئ أنه قد عالج الموضوع من كافة الزوايا (عادة

العكس هو الصحيح)؛ فالطول ليس السبب الوحيد في تجاهلها. وفيما يلي ثلاثة أسباب أخرى:

١- تتطلب من القارئ عمل الكثير جداً :

الخطابات التي تتطلب من القارئ بذل الكثير من الجهد، لديها فرصة كبيرة في التجاهل.

٢- لا يوجد عنوان إعادة في ورقة مروسة :

العديد من الناس لا يكتبون في أوراق مروسة تحمل عناوينهم وإنما في ورقة عادية تحمل توقيعهم ويتركون العنوان على الظرف. وللأسف المظاريف عرضة للضياع أو يتم التخلص منها، تاركة القارئ مع اسم ومقترحات جميلة ولا سبيل إلى تنفيذها.

٣- مليئة بكثير من المنطق، دون عناية كافية :

العديد من الناس منطقي جداً. إنهم ينظمون خطاباتهم وكأنها أدلة إثبات خطوة بخطوة، تاركين مطلبهم للسطر الأخير. ومثل هذا الأسلوب قد يصلح في الرياضيات ولكن لا يضمن نيل اهتمام المسئول.

مداخل مختلفة لعناصر مختلفة:

كثيراً ما يتجاهل الناس أهمية المستويات الوظيفية عندما يقررون الاتصال بالآخرين. فاختلاف مستويات الناس يتطلب أساليب مخاطبة

مختلفة حول نفس المواضيع. فرئيسك يتوقع الإحاطة وزملاؤك يطالبون بإشراكهم في الأمر ومرؤوسوك يحتاجون للفهم.

الاختصار ليس مناسباً أو كافياً مع الزملاء والمرؤوسين. فالزملاء يفضلون تفاصيل أكثر، ليس فقط ليشعروا بالمشاركة وإنما لأنهم قد يتنبهون إلى شيء أو قد يقدمون اقتراحات تؤدي إلى تحسين المعاملات مستقبلاً.

والمرؤوسون من جانب آخر، كثيراً ما تكون لديهم فجوة في فهم عملك. وهذا هو نوع المعلومات التي يجب أن تأخذها مأخذ الجد وأنت تصعد السلم الوظيفي. ومن المهم أن تأخذ شيئاً من وقتك لإعطاء المرؤوسين صورة متكاملة للوضع.

وهذا النوع من الاتصال التصاعدي (مرؤوسين ـ زملاء ـ رؤساء) ينطبق على المبيعات العامة أيضاً. فعندما تخاطب الشركات الأخرى، يجب تكييف عرض مبيعاتك حسب الوضع، والنقاط التالية في ذهنك:

* الرؤساء، يحتاجون لأجوبة استراتيجية: لماذا يتعين علينا أن نكون في هذا السوق؟ وما هي النتائج على المدى الطويل؟ ما هي اتجاهات السوق المتوقعة؟

* الزملاء، يحتاجون لأجوبة تكتيكية، كم سيكلفه هذا العرض؟

كيف يسهل مهمتي؟ كيف يحسن من أوضاع العاملين لدي؟

* المرؤوسون، يحتاجون لتفاصيل فنية، كيفية العمل؛ هل يستمر بفعالية؛ هل هو مناسب؟

وكقاعدة، لا توجد فائدة من التحدث بلغة الاستراتيجية بعيدة المدى مع التنفيذيين، كما لا يوجد عذر في إزعاج كبير المديرين التنفيذيين بتفاصيل الحجج والمغالطات.

القليل من الكلام . . نصف المشوار:

كما قلت سابقاً، فإن التحدي الكبير الذي يواجه رجال الأعمال هو أن يتعلموا تقليل الكلام. ونظرياً يبدو ذلك سهلاً. ولكن حتى لو قللت من الكلام، فذلك فقط نصف المشوار. ومعظم الناس عندما لا يكونون هم المتحدثين، فهم في الحقيقة يفكرون فيما سيقولون بعد انتهاء المتحدث. وهذا أسوأ من كثرة الكلام لأنك لا تقدم وجهة نظر أو تستمع لأحد.

وبعدها يأتي التحدي الثاني الكبير وهو أن تتعلم حكمة الاستماع. والمفتاح ليس ببساطة الاستماع لما يقوله الآخرون وإنما للاستماع بانتباه وحرص شديد. انتبه للمصطلحات التي يستخدمونها ونبرتهم الصوتية في الاستجابة لمواضيع معينة. فإذا استمعت للكيفية التي يتحدث بها الناس حول موضوع معين، فسوف تفهم لماذا يقولون ذلك؟

لماذا نسيء قراءة لغة الجسم:

من المرجح أنك تعرف أن لغة الجسم ـ الإيماءات اللاواعية المرئية التي يرسلها الناس، قد تكون معبرة جداً. ولكن هناك مشكلتان تجعل لغة الجسم أقل تعبيراً مما تعتقد.

المشكلة الأولى، لا يمكنك التكهن بأي قدر من اليقين ماذا تعني لغة الجسم. لقد التقيت بأشخاص من الذين، عندهم العزم بأن يكونوا جادين في مراحل هامة من المباحثات، فسوف يميلون بشكل غير متعمد للحوار أو يبعدون أوراقهم مانحين انتباههم الكامل. وبنفس القدر شاهدت من هم في لحظات مماثلة يميلون إلى الخلف في كراسيهم في حالة استرخاء كامل.

المشكلة الثانية، على الرغم من أن لغة الجسم يفترض أن تكون بشكل لا واع إلا أن بعض الناس يستخدمونها بكامل وعيهم لإحداث التأثير وتكون النتيجة سلبية.

فخطباء الجمهور يرفعون أصواتهم لجذب انتباه المستمعين، في حين أن الهمس قد يكون أكثر فعالية (وأقل إزعاجاً). ونجد صغار التنفيذيين يتحدثون بسرعة ويتخذون قرارات متسرعة ليظهروا بمظهر المسئولية في حين أن التمهل عادة ما يكون أكثر تأثيراً.

فكلما شاهدت أحداً يسيء استخدام لغة الجسم لإحداث التأثير، أتذكر مقولة بوسطن سيلتكس مدرب فريق أورباخ «ليس ما تقوله لهم هو المهم، وإنما المهم ما يسمعونه». وهذا ليس معناه إنه ليست هناك رسالة من وراء لغة الجسم. هنالك رسالة ولكن ينبغي عليك مقاومة التوصل لنتائج متسرعة، تفسيرات تقليدية أو قراءة معان لا وجود لها. ولا بد من إدراج أحاسيسك داخل محتوى شامل للملاحظات أكثر مصداقية.

عامل الألفاظ الصوتية:

في أي حوار، يجب أن تركز على الطرف الآخر في ألفاظه ومواقع التركيز في حديثه. يجب أن تنتبه للمجال الواسع لاستخدام الصفة والحال التي يختارها الناس لوصف ردود فعلهم.

عامل التسلسل. كيف تقارن بين ما يقولونه الآن من حيث التركيز أو الحماس مع ما قالوه من قبل؟

لقد عرضت مرة فكرة على أحد التنفيذيين في مكتبه فرد عليها ببرود «قد تكون فكرة جيدة». فبعد نصف ساعة من تقديم الفكرة دخل علينا مساعده بأخبار لا تصدق؛ حيث ذكر لنا بأن المدير التنفيذي لم يقل شيئاً باستثناء «جميل!» وفجأة لمعت فكرة في ذهني وبدأت بإعادة

تقويم مستويات حماسته. إذا كانت كلمة «جميل» هي رد فعله على مشروع كبير، لهذا ربما في ذهنه قد تكون عبارة (قد تكون فكرة جيدة) ـ الرد بنعم بملء فيه.

عامل الوقت:

لا تحاول أبداً إساءة تقدير أهمية الوقت في التأثير على استنتاجك لرسالة ما. فقد اعتاد الناس موازنة أهمية مشروع بحجم الزمن المطلوب أو انحياز الناس له؛ حيث في كثير من الأحيان يكون العكس هو الصحيح.

إذا حضرت محاضرة مثلاً مجدولة على ساعة واحدة وتحدث المتحدث مدة نصف ساعة فقط، فمن المحتمل أن تشعر بأنك تعرضت لعملية غش. وحتى لو غطى المتحدث الموضوع بشكل رائع ووفر عليك نصف ساعة في هواء ساخن، فسوف تشعر بأنه قد رد إليك أقل مما هو مطلوب؛ وهو موضوع حيوي بالنسبة لك قد تم اختصاره بطريقة أو بأخرى. ويحدث نفس الشيء عندما يلتقي مرؤوسون مع رئيسهم في اجتماع مجدول لمدة ساعة ولكنه ينتهي بعد ربع ساعة بنتيجة إيجابية. وبصرف النظر عن مدى تأثير لهجة الرئيس ولغة جسمه، نجد بعض المرؤوسين يعتبرون تحييدهم في الاجتماع علامة على أنهم وأفكارهم أقل أهمية. فتصورهم المسبق حول الوقت قد دفعهم إلى إساءة قراءة الإيجابيات والوضع عموماً.

إنهاء مناقشة لا تنتهي :

بالنسبة للتنفيذيين المشغولين جداً، ليس هناك إلا حالات قليلة جداً في العمل هي التي يمكن أن تكون أكثر ضغطاً من شرك مناقشة كان من المفروض أن تنتهي في دقائق ولكنها تستمر بلا نهاية. فالثواني قد تبدو وكأنها ساعات إذا كان لديك أشياء أخرى تود تنفيذها ولكنك لأسباب ذو قيمة لا تحاول التخلص من محدثك.

ولكن بعض المستمعين ممن يسقطون في مثل هذه المصيدة، يلجؤون إلى لغة الجسم، يتململ، يبدأ طقطقة أصابعه، يرسم أو يخربش على أوراقه، يحاول إجراء اتصالات هاتفية، يومئ برأسه دليل الموافقة ولكن النتيجة في أفضل الحالات لا يمكن التنبؤ بها. فقد يكون محدثك ثقيل الدم يصعب عليه التقاط التلميحات الشفهية، ولا يتمتع بذكاء يقوده إلى قراءة التلميحات غير الشفهية. وفيما يلي ثلاث عبارات والتي يجب أن تأتي بنتائج سريعة للمناقشات التي تتجاوز الوقت المرغوب فيه :

١ - «ينبغي عليك إخراجي من هذه المناقشة» :

هذا تعبير ملطف لكلمة «كفاية!» ولكن القليل من الناس هم الذين يحسون بلسعة هذه الملاحظة. ولكن إذا رسمت نهاية للنقاش بالمعروف فقد يستجيبون لك، فغالبية الناس سيكونون سعداء لتفضلك بذلك.

٢- «أعطني فرصة للتفكير في مساعدتك للوصول إلى ما تنوي الوصول إليه».

هذا اعتراض للنقاش سيجيب عليه الطرف الآخر بكلمة «حاضر» و«يمكنني مساعدتك». أسلوب استخدامه عندما يحاول البعض تطويل المناقشة بإعادة نفس الفكرة بطرق مختلفة. فإذا وعدت بمساعدتهم، قليلون فقط سيرفضون مقاطعتهم.

٣- «أخبرني أنت ما الذي تعتقد أنه يتعين علينا عمله»:

معظم الناس يحبون التحدث عن المشكلات؛ لأن ذلك أسهل من إيجاد الحلول. فإنهم يدّعون أنهم يرغبون في مناقشة مشكلة ما ولكنهم في الواقع يرغبون في عكس مخاوفهم من أي متغيرات يمكن أن تحدث إذا فعلوا هذا أو ذاك. ومثل هؤلاء الناس يعيشون الماضي بخيالهم مرة ثانية (على حسابك) ويتجنبون المستقبل (أيضاً على حسابك). ومثل هذه العبارة أعلاه تعمل كتحدّ. وهي تسأل عن حل، فإما أن تدفع الإنسان إلى أن ينهض لمستوى موضوع الحديث أو أن ينهض ليغادر.

الكلمة المثالية: العثور على الكلمات المقنعة:

كثيراً ما دهشت للكيفية التي يمكن بها للتسميات والمصطلحات أن تحقق صفقة أو تؤدي إلى فشلها. فلبعض الناس حديث بالغ الروعة في عرض أفكارهم. فهم يختارون بعناية الكلمة المناسبة التي تضيء كامل

الصورة وتحقق الصفقة. وآخرون أصحاب نغمة بكماء. يراكمون الكلمة فوق الكلمة لتصبح ركاماً بلا معنى، آملين أن تظهر جوهرة فوق هذا الركام.

إن المشكلة في عالم التجارة هي أن الحديث المزدوج يزيد رسالتك غموضاً بدلاً من أن يعزز موقفها. والناس لا يعجبون بعروضك إذا فشلوا في فهمها، وبالتالي لن يعطوك أموالهم إذا اعتقدوا بأنك مهتم بالتسميات أكثر من تقديم حقائق.

ـ إضافة كلمة واحدة :

أحياناً يحدث إضافة كلمة إلى عرضك اختلافاً كبيراً بين الانتصار والكارثة.

لقد حدث مرة أن قام أحد الأدباء ببيع نسخة مقتبسة من كتاب المؤلف لمجلة واسعة الانتشار. وهذا شيء شائع في عالم النشر. وبدون علم الوكيل قام المؤلف بمنح نفس الحقوق بمبلغ أقل لأحد أصدقائه والذي قام بإصدار صحيفة مهنية معتبرة صغيرة الحجم مما عرض مبيعات المجلة للخطر. فقام الوكيل بحل المعضلة عن طريق إضافة كلمة واحدة للعبارة التقليدية في العقود. فأخبر الجميع أن الصحيفة المهنية الصغيرة حصلت على «حقوق أول نشر «مهني» في حلقات» وبذلك أوجد أول فئة جديدة في حقوق النشر لا أحد يجادل حولها.

ـ جدوى لطف التعبير:

بالطبع، هنالك بعض الناس ولأسباب مشروعة لا يستجيبون للغة تتسم بالسذاجة. إنهم يحتاجون إلى لطف في التعبير.

ـ كلمات مبسطة لصفقات معقدة:

إن من أكثر الأوقات حاجة ماسة للعبارات الدقيقة والمبسطة هي عندما تعرض للبيع فكرة معقدة أو جديدة.

عندما كنا نناقش صفقة بيع حقوق التلفزة الأمريكية نيابة عن اللجنة المنظمة لأولمبياد صيف ١٩٨٨م في سيول ـ كوريا الجنوبية، كانت واحدة من أكثر الجوانب حدة هي فارق التوقيت (١٣ ساعة) بين سيول والساحل الشرقي للولايات المتحدة. وهذا يعني أن مباريات الظهيرة في سيول سوف تذاع حية على الهواء الساعة ١١ مساء في نيويورك. وكما تتخيل، فإن العدد القليل من المشاهدين عند تلك الساعة لن يحسن من موقفنا التفاوضي مع الشبكات الأمريكية الثلاث للتلفزة. ولكن باري فرانك رئيس وفدنا التفاوضي، قام بحل المشكلة بثلاث كلمات مبسطة «توقيت أولمبياد سيول».

كيف تعالج الموقف مع الصحافة بشروطك؟

كان أحد كبار التنفيذيين يحتج أمامي حول كيف أن شركته تتعرض

دائماً لتحريف مواقفها في الصحافة قائلاً «حتى في حالة عدم تحريف تصريحاتنا، نجد أن الحقائق تشوه والنغمة سلبية تجاهنا».

فسألته مَن المسئول عن العلاقات الصحفية في شركته. فرد بقوله: «لا أحد. إن لدينا سياسة بعدم التحدث إلى الصحافة» وهذا في اعتقادي ما يفسر كل شيء.

إنني أعتبر هذا التنفيذي كإنسان النياندرتال في تعامله مع الإعلام الحديث، وعليه ألا يلوم إلا نفسه.

فأنا أعرف العديد من رجال الأعمال الأذكياء الذين يسعون بكل همهم لتجميع الصحفيين حولهم، وتوظيف مطبوعات وخدمات إعلامية لمتابعة أخبارهم وتسليط الضوء عليهم ولكنهم لا يصيبون نجاحاً في الصحافة. والقضية هي، أن الصحافة لا تريد وجهاً مألوفاً أكثر من اللازم أو معزولاً أكثر من اللازم، وإنما في موقف وسط وهي السياسة الإعلامية الناجحة. وفيما يلي الأسلوب الأمثل للوصول لذلك.

*** لا تجادل الصحافة:**

إنهم يصعدون الحوار إلى مالا نهاية ويأخذون موقفاً عدائياً وهم أكثر استعداداً لذلك مما تتصور. إن أعضاء الصحافة مثلهم مثل أي مهنة أخرى، بعضهم شهم ونظيف، وبعضهم غير شريف وخبيث. ولكن

لديهم سلاحاً فريداً غير معروف عند المهن الآخرى. لديهم دائماً الكلمة الأخيرة ولا تستطيع مقاومتها.

*** امنحهم وقتاً أطول مما يحتاجونه:**

لا يمكنك لوم الصحفين في أخذ الحقائق بصورة خاطئة أو لا يحبونك إذا منحتهم ساعة واحدة عندما يطلبون ثلاث ساعات.

*** احتفظ بأسرارك أطول فترة ممكنة:**

لم أكن أبدأ من المعجبين باهتمامات الصحافة، خاصة ذلك النوع الذي تبادر به المطبوعات الإعلامية. فقد تبين أن استراتيجية أي عمل تجاري سوف تعمل بشكل أفضل متى ما استطعت أن تحتفظ بالمناسبة بعيداً عن الصحافة أطول فترة ممكنة. فإذا كنت كبيراً جداً في نطاق حقل نشاطك، فإن سريتك قد تدمر منافسيك أو على الأقل تصرف انتباههم عنك.

فشركة مثل آي بي أم، على سبيل المثال، لا تعلق أبداً على أي منتج جديد في دور التطوير. ونتيجة لذلك تكونت مجموعة من الخبراء لقراءة معنى رفض آي بي أم للتعليق. ونادراً ما كان الخبراء على حق، وحتى لو كانوا على حق، بالتأكيد فلن أبني مستقبل شركتي على أوهام افتراضاتهم.

*** إذا كان لابد من الحديث ـ لابد من استراتيجية :**

على الرغم من إننا لم نتوسل إلى الإعلام، إلا أننا لا نزال لدينا بعض الاهتمام. ففي عالم الرياضة، إذا أديت وظيفتك بشكل جيد، فسوف يرغب الناس في الكتابة عنك. وإذا كنت ستعزف لحنك بنفسك، فعلى الأقل ينبغي أن تكون لديك استراتيجية لذلك. ففي منتصف السبعينيات؛ حيث كنت أكثر من أي شخص آخر معرفة بإطار وأهمية شركتنا إلا أن مجلة «أضواء الرياضة» قد اتصلت بنا لإعداد مقالة عن نشاطنا. فأبديت تعاوناً كبيراً معهم للتأكد من عكس موقفنا بشكل دقيق كشركة مهيمنة في حقل نشاطها. وهذا ما دعا المجلة إلى وصفي بـ «أقوى رجل في حقل الرياضة». ووقتها كانت المقالة قد فتحت أعين العديد من الناس على عملنا، قائلين: إنه لم تكن لديهم فكرة بأننا نقوم بكل هذا العمل. وفي الحقيقة ما كان لهم أن يعرفوا.

وبالتأكيد، هنالك أوقات يفضل فيها أن تلزم الصمت على ما تفعل. فإذا كنا نمثل ١٠٠ لاعب كرة سلة، فسوف نفقد الكثير من أخبار العالم بذلك السر. فلدينا الشعور بأننا الكبار في هذا المجال. ولكن أي منافس خطر يمكن أن يبيع مقابل هذه الحقيقة.

*** عليهم أن يدفعوا إذا لم ينشروا :**

لقد اتهمنا قبل سنوات بفرض رسوم على المقابلات التي تجري مع

عملائنا، الأمر الذي أدى إلى إثارة الصحافة. وأعتقد أن بعض أقسام شركتنا فعلت ذلك من منطلق حماية حقوق عملائنا. فقد تطلب مجلة من المجلات ثلاثة أو أربعة أيام من وقت أحد الرياضيين من عملائنا لإجراء مقابلات وتصوير له، والوقت هو أغلى سلعة بالنسبة للرياضي.

ولكن لتعاملنا مع الصحافة في العقود الثلاثة الأخيرة ظهرت لدي نظرية تقول: أفرض عليهم رسوماً إذا لم ينشروا المقابلات. وقد توصلت إلى هذه النتيجة لأنه في كثير من الأحيان تسعى دورية لمقابلة عملائنا واعدة بتغطية كاملة، في الوقت الذي يقولون فيه ذلك للعشرات من الرياضين. لذلك فإن فرض رسوم عليهم في حالة عدم الوفاء بوعودهم، أسلوب محكم لاكتشاف مدى مصداقيتهم.

كيف تظهر في المقابلات التلفزيونية:

إن الظهور في التلفزيون له مكافآته. فهو من أقوى السبل للترويج أو الدفاع عن أنشطة عملك التجاري أو المهني. ولكنه ليس سهلاً كما يبدو لك.

لقد شاهدت رجالاً من أكثر التنفيذيين ثقة في النفس والذين لا تطرف لهم عين أمام الصحفين أو حملة الأسهم الغاضبين، شاهدتهم ينهارون أمام التلفزيون. فالأشياء الصغيرة التي تجعل منهم تنفيذيين كباراً في واقع الحياة، الصمت المحسوب، العيون التي تجول حول

الغرفة، موهبة معرفة أكثر مما يكشفون، كل هذا يعتبر قاتلاً في التلفزيون. فقبل الذهاب إلى مقابلة تلفزيونية، يجب أن تعرف الكثير عن عمل التلفزيون. وفيما يلي سبع نقاط جديرة بالعناية:

١- لمضيفك في التلفزيون مفكرته الخاصة:

يجب أن تكون لديك مفكرة أيضاً يجب ألا تتوقع معاملة لطيفة في التلفزيون. فنشرات الأخبار التلفزيونية تحتاج للدراما والجدل المثير للسيطرة على المشاهدين. فقد تكون الأسئلة صعبة، موجهة وحتى عدوانية. فإذا لم يعجبني السؤال، فسوف أتجاهله وأقدم أجوبة تناسب مفكرتي. وبطريقة أفضل: حاول إعادة صياغة السؤال بما يناسبك، ومن ثم أجب عنه، وسوف يعجب معظم مقدمي المقابلات التلفزيونية بجرأتك. وهذا ما يفعله لهم السياسيون كثيراً.

٢- تصرف بشيء من العظمة:

قبل أن تدع مقدم البرنامج يدخلك إلى الأستديو، أسأل ثلاثة أسئلة: ما هو موضوع المقابلة؟ ماذا تتوقع مني أن أقول؟ هل هناك شخص آخر معي في المقابلة؟ فإذا لم تعجبك أي من إجاباته، يفضل رفض الدعوة.

٣- احتفظ بهدوء أعصابك:

التلفزيون كما يقول مارشال ماكلوهان: وسيط بارد الأعصاب.

ويتطلب شخصاً هادئاً، حميماً غير عدواني. ويعتقد العديد من مخرجي المقابلات التلفزيونية مع ذلك فإن أفضل وسيلة للبرهنة على أن موضوعاً ما مثير للجدل، هو أن تجعل شخصين أو أكثر يتجادلان حوله.

لابد أن تتذكر هذا قبل الموافقة حتى لا تفقد هدوء أعصابك على الهواء مباشرة. وأخيراً، لابد من التأكد أنه لن يحدث أي ارتباك حول في أي جانب أنت، بمعنى أن يكون موقفك صريحاً واضحاً.

٤- لا تقطع حديثك:

كما أن الطبيعة لا تقبل فراغاً، كذلك، لا يقبل التلفزيون الصمت. فما هو أسوأ من قول شيء يدعو للملل أو سخيف، ألا تقول شيئاً. فإذا تلعثمت أو خفضت صوتك، فسوف يقاطعك مضيفك التلفزيوني فوراً، وبالتالي تكون قد فقدت مبادرتك. لقد تعلم مضيفك أن يتكلم بصوت لاسع ملخصاً وجهة نظره ويطلب منك الرد. يجب أن تتذكر عبارات تترك انطباعاً راسخاً لتضمنها ردك.

٥- كن مستعداً:

تأكد من الحقائق التي تحملها ولاتبعد عن مجال خبرتك. لقد كان الرئيس الأمريكي الأسبق رونالد ريجان، على سبيل المثال، يأتي مستعداً للمؤتمرات الصحفية مزوداً من مساعديه باحتمال أسئلة ساخرة

أو استفزازية. فقبل أن يواجه الصحفيين يكون مدركاً لنوعية وطبيعة الأسئلة التي سيرد عليها وتلك التي سيهملها. ويأتي أيضاً بإحصائيات مؤثرة تدعم موقفه.

٦- انتبه للأسئلة الخادعة:

الأشخاص الذين يجرون المقابلات التلفزيونية هم من الأذكياء جداً. إنهم سوف يسألونك أسئلة افتراضية. وقد يطالبونك في حالات أخرى بنعم أو لا في مواضيع تتطلب أكثر من كلمة. وقد يحصرونك في خيارين بينما ترى أنت خياراً ثالثاً. فقبل أن تجاوب عن سؤال خادع فحاول أن تبين خطأ الفكرة للمضيف والمشاهدين.

٧- ثلاث أساسيات:

(١) انظر في وجه مضيفك وليس للكاميرا. اجعل فريق التلفزيون يحرك كاميراته هنا وهناك لتصويرك.

(٢) لا ترفض ترتيب هيئتك، فقد تبدو كشبح تحت أضواء التلفزيون بدون ذلك.

(٣) أجلس ساكناً. فقد يكون قلبك ينبض بسرعة والعرق يتصبب من جسدك ولكن المشاهد ليس لديه علامات على ذلك ما لم ترتبك أو تتضايق، أو تتكلم بيديك أو تنظف حنجرتك كثيراً.

ما هي مصادر معلوماتك؟

لقد طورنا خلال السنوات الماضية أسلوباً جيداً حول مصادر معلوماتنا. وفيما يلي خمسة من أكثر مصادر معلوماتنا شيوعاً.

١ - الأصدقاء:

يعتبر الأصدقاء من أكثر مصادر معلوماتك أهمية، ليس فقط لأنهم يزودونك دائماً بما لديهم من معلومات مباشرة، ولكن لأنهم لو كانوا خارج مجال نشاطك، فسوف يرون في كثير من الأحيان أشياء ما مرتبطة بك قد لا تخطر ببالك.

والأكثر أهمية أنه لو كانوا على دراية بمجال عملك، ففي إمكانهم تزويدك بمخطط عمل حول من، ماذا، متى، أين، ولماذا والتي قد توفر عليك شهوراً في البحث في المجهول.

٢ - كبار التنفيذيين:

إذا استطعت الوصول إليهم فهم مصدر ممتاز للمعلومات. فمعهم يمكن أن أقرأ في خمس دقائق ما يحتاج لخمسة ساعات مع موظفيهم.

٣ - الاستشاريون:

الجيدون منهم مستقلون. إنهم يخبرونك بما يجب أن تعرفه وليس ما يعتقدون بأنك تود سماعه.

٤ - منافسوك:

يمكنك أن تتعلم الكثير من منافسيك إذا كانوا كسالى أو أغبياء. فأنا دائماً أحب المناسبات الرياضية التي تجمع الكثيرين من العاملين في مجال النشاط الرياضي؛ حيث نجد المنافسين. وتحت الانطباع بأننا شركة كبرى واثقة من نفسها، فإنهم يزودوننا بالكثير عن نشاطهم.

٥ - الإعلام:

لقد اعتدت أن أكون انتقائياً مع المعلومات التي أسمعها أو أقرؤها من وسائل الإعلام. وذلك لسبب واحد، هو أن العالم أجمع أطلع عليها مثلك وفي نفس الوقت. وأيضاً لأنها معلومات من الدرجة الثانية أو الثالثة وفرها منافسون، استشاريون وتنفيذيون. وأخيراً، ليست بالضرورة معلومات موثوق بها.

من ناحية أخرى تعتبر حركة انتقال الموظفين بين الشركات المختلفة مصدراً كبيراً للمعلومات عن هذه الشركات. فأفضل الأوقات لمقابلة هؤلاء الموظفين هي عند انضمامهم لشركة ما لأول مرة أو عند ترقيتهم؛ حيث يكونون على استعداد نفسي ليظهروا بمظهر المؤثر في الأحداث.

تقدير الوسيط وليس الرسالة:

كيف تصنف حسب الأهمية النماذج الأحد عشر التالية المتعلقة بوسائل الاتصال في العمل من حيث الفاعلية (بدءاً بالأقل فاعلية):

- النشرات.
- الإعلان.
- الرسالة الإخبارية.
- الكتيبات.
- الخطابات الموجهة لجهات عديدة.
- الخطابات المطبوعة.
- الخطابات المكتوبة بخط اليد.
- المحادثات الهاتفية.
- مناقشات المجموعات الكبيرة.
- مناقشات المجموعات الصغيرة.
- مناقشات بين شخصين وجهاً لوجه.

إذا تركت هذه القائمة دون تغيير، فسوف يكون لديك ما يطلقون عليه في أبحاث السوق «سُلم الاتصال الفعال» مرتباً من الأقل إلى الأكثر فاعلية.

وفيما يلي نقدم تقويماً لفاعلية كل واحدة:

- النشرات: عملياً، عديمة الفائدة لأنها لا توزع إلا على نطاق ضيق.
- الإعلان: سريع التأثير.

- الرسالة الإخبارية: قراؤها ذوو مستوى عالٍ ولها مصداقية كبيرة ولكن يصعب مراقبتها.
- الكتيبات: رائعة في رسم الصورة وبيع ما سبق بيعه.
- الخطابات الموجهة لجهات عديدة: عديمة الفاعلية واستجابتها ضعيفة.
- الخطابات المطبوعة: نماذج قياسية للاتصال. وهي ضرورية كنوع من الحماية الذاتية. وفاعليتها تتوقف على طولها.
- الخطابات المكتوبة بخط اليد: لمسه شخصية لمن تعرفهم ولكنها محل جدل في حالة عدم معرفة الشخص المخاطب.
- المحادثات الهاتفية: ثاني أفضل إدارة اتصال ـ تذكر ذلك.
- مناقشات المجموعات الكبيرة: محببة للبيروقراطية. فهم مهتمون بأكبر عدد يحضرها وليس موضوعها محل البحث. وهي لإجهاض القرارات لا لاتخاذها، وتتطلب متابعة.
- مناقشات المجموعات الصغيرة: أسلوب مفضل لاتخاذ قرارات داخلية.
- مناقشات بين شخصين: ليست فقط أفضل وسائل الاتصال ولكن من تجربتي وخبرتي فهي أفضلها مجتمعة وتذكر ذلك وأنت تفكر في أن يصحبك مساعد أم تأتي بمفردك!

الباب السابع

كيف تنجز مهامك على الطريق ؟

دنيا الكتبة:

إذا سافرتَ بالقدر الذي سافرتُ به أنا، فسوف يتأكد لك الحجم الكبير من الوقت في حياتك الذي تقضيه تحت رحمة «الكتبة». وسوف تبدأ أيضاً بتقدير أهمية الوجه الجالس في الجانب الآخر من «الكاونتر». الحقيقة هي أن موظفي: وكالات السفر، الفنادق ـ الجرسونات في الفنادق والمطاعم الخ... ليس لديهم قدر كبير من السلطات، ولكن في نطاق مستعمراتهم الضيقة، فإن لديهم قدراً كبيراً من النفوذ متروكة لتقديرهم يمارسونه وفق ما يرونه مناسباً. فهم الذين يقررون عما إذا كنت ستحصل على مقعد مناسب في طائرة أو تناول وجبة في طاولة هادئة في الركن أو إلى جانب باب المطبخ، هل ستنام في غرفة مريحة بسعر أقل عند ضياع حجزك أو تترك للبحث عن حجز بطريقتك.

ومن أجل هذه اللحظات الروتينية القليلة، حين تتداخل حياتك مع كاتب فقد يصبح أهم شخص في العالم بقدر ما تكون راحتك وسلامتك هي المعنية بالأمر.

وفيما يلي أفضل السبل لكسبهم إلى جانبك:

*** ارضِ غرورهم:**

هذه من أسهل القواعد الواجب تذكرها. ولكنها القاعدة التي ينساها الكثير من الناس، خاصة عندما يكونون في حالة تعب أو في عجلة من أمرهم أو متأخرين عن مواعيدهم (ويكون معظمهم في حاجة إلى يد تساعدهم).

بعض الناس لا يحسن العبارات اللطيفة، وآخرون لا يتظاهرون بالإخلاص، والبعض يعتبر الدخول إلى فندق والخروج منه بعد دفع الحساب وشراء التذاكر أعمالاً روتينية. ولا شيء غير عادي يفترض أن يحدث، ولا ضرورة لتبادل بعض الكلمات منقبيل المجاملة. ولذلك يتجهون إلى موظف الكاونتر يعلنون عن أسمائهم ويتوقعون أن يمضي كل شيء كما يفترض.

إن النواحي الروتينية في كامل النظام قد تدفعك - إلى الرغبة في عمل شيء غير عادي. فكلما كنت مهتماً بالشخص الجالس خلف الكاونتر، كلما كنت في وضع أفضل.

فمن الأفضل، أن تطرح سؤالاً يدل على مدى احترامك للشخص الجالس أمامك وسعة معرفته.

*** دعهم يستعرضون نفوذهم:**

وهذا يحدث كثيراً وفي حالات كثيرة. وعلى سبيل المثال، إذا كنت جالساً في مطعم وطلبت وجبة غداءكاملة مشكلة من عدة أصناف حسب قائمة الأصناف والتي تقول «التبديل ممنوع». فإذا كنت تكره صنفاً أو أصنافاً معينة وكان الجرسون يميل إليك ويرغب في خدمتك، فإن لديه وسائله لنقض القائمة ويأتيك بما تريد.

*** ادفعهم للمناقشة:**

في دول حوض البحر الأبيض المتوسط كل شيء قابل للتفاوض. فأصحاب المتاجر وموظفي المبيعات يستمتعون بالجدل حول الأسعار والمساومة حولها. وأعتقد أنهم سيحترمونك إذا كنت راغباً في محاولة التحدث إليهم بشأن السعر. فهي إشارة إلى أنك لست شخصاً غبياً.

سفر المتعة على حساب الشركة:

في العديد من الشركات، خاصة متعددة الجنسيات، قد يظهر التنفيذيون بأعذار للسفر إلى أي مكان في العالم في أي وقت يرغبونه. وهذا النوع من السفر أسميه «سفر المتعة على حساب الشركة» وهي رحلات مختلقة للمتعة أكثر منها للعمل.

وأعتقد أن كل شخص يحاول استغلال مؤسسته أو شركته التي

يعمل فيها لمصلحته إلى حد ما. وهي مسألة درجات يمكن أن ترسم لها مقياساً من صفر إلى عشرة. فأصحاب العشر درجات هم أخطر الموظفين الذين يوظفون طاقاتهم الإبداعية في استغلال مواقفهم لمصلحتهم. أما أصحاب الصفر فهم الذين قد تكون أسوأ أفعالهم الاشتراك في مجلة أو صحيفة على حساب الشركة.

يجب على الرئيس أو المسئول الأول معرفة موظفيه. فالبعض منهم يحب السفر والبعض لا يحبه. وبالنسبة للمجموعة الأولى، فينبغي التحري المستمر لاقتراحاتهم بشأن السفر. أما المجموعة الثانية، فينبغي تشجيعهم على السفر إن كان عملهم يتطلب ذلك.

يجب أخذ الحذر مع الذين يحبون السفر فقد يدخلون الشركة في صفقات تتطلب ميزانية ضخمة للسفريات قد تذهب بربحية الشركة.

اجعل قيمة نقودك أهم من قيمة الفندق:

هنالك أعداد لا تحصى من المجلات والكتيبات السياحية تعرض مستويات الفنادق في العواصم العالمية. وبالنسبة لرجال الأعمال الذين يسافرون كثيراً فإن الموضوع الأساسي ليس كم نجمة إلى جانب اسم الفندق؟ ولكن عما إذا كان موظفو الفندق يعرفونك ويعاملونك على أحسن وجه أم لا. فإذا وجدت مثل هذا الفندق، فتمسك به لرحلاتك القادمة، وسوف تتحسن الخدمة.

وفي عالم الفنادق، فإن الألفة مدعاة للاطمئنان. وعلى افتراض أن موظفي الفندق يعاملونني بكل احترام، فإن لدي ثلاثة معايير لاختيار فندق أجنبي:

١- خدمة غرف على مدار ٢٤ ساعة:

وهذا شيء مهم خاصة إذا كنت مسافراً عبر مناطق التوقيت وتقول ساعتك الداخلية إنك جائع أو تحتاج لشاي أو قهوة الساعة ٣:٣٠ صباحاً. ففي بعض الفنادق تتوقف الخدمات بعد منتصف الليل.

٢- خدمات الغسيل الجاف:

وهذه خدمة مهمة في رحلات العمل الطويلة مع جدول عمل مزدحم خاصة إذا كنت مسافراً بملابس قليلة.

٣- خدمة هاتفية فعالة:

الحاجة للهاتف ماسة جداً لتنفيذ العديد من الاتصالات والأعمال من الفندق. ولأنني أسافر كثيراً، فقد اعتدت أن أقدم هدايا عينية لمأموري الهاتف في الفنادق أكثر من أي عامل آخر في الفندق وذلك تطلعاً لخدمات إضافية.

شفرة للذين يسافرون بالطيران كثيراً :

*** شركات الطيران ترغب في خدمتك ـ دعهم يفعلون ذلك :**

إنني أحاول دائماً أن أتعرف على موظفي خدمات العملاء في كل مطار. فهم موجودون في جميع شركات الطيران لمساعدة الشخصيات الهامة وشبه الهامة. وهم يدهشونك؛ حيث أن في إمكانهم أن يحصلوا لك على ترفيع إلى الدرجة الأولى. ويعبرون بك صفوف المسافرين إذا كنت في عجلة من أمرك.

*** انضم لأندية الشخصيات الهامة :**

إنني مشترك في معظم أندية الطيران. فهم دائماً في متناول اليد عند حضورك مبكراً أو متأخراً وكنت في حاجة لمكان تسترخي فيه، تعمل أو حتى تعقد اجتماعاً.

*** حاول الوصول مبكراً:**

هذه من أكثر النصائح وضوحاً. وعملياً هي مستحيلة لكثير من الناس، لأنهم اعتادوا على الظهور في المطار في الدقيقة الأخيرة والهرولة ما بين صالات السفر.

*** الأكبر هي الأفضل:**

تعامل مع شركات الطيران الكبرى التي لديها طيران متتابع وطيران

احتياطي حتى إذا أُلغيت سفرية حلت أخرى محلها، وإذا تأخرت عن سفرية كانت الأخرى في جدول الإقلاع.

*** أفضل الأيام للسفر:**

إن أسوأ أيام السفر هي عطلات نهاية الأسبوع والعطلات عموماً. ولأن شركات السفر تعرف ذلك، فهي تقدم تخفيضات في تذاكر السفر في هذه العطلات.

*** أفضل ساعات السفر:**

أفضل السفريات بالنسبة لي هي السابعة صباحاً أو منتصف اليوم أو في وقت متأخر من الليل.

*** إذا كنت لا تدري متى تسافر، فاحجز أكثر من مرة:**

حيث يمكنني إلغاء بقية الحجوزات متى تأكدت من موعد سفري. ويفضل أن تكون حجوزاتك الاحتياطية قبل الحجز الملائم لك؛ وذلك حتى تتجنب مشكلات عدم وجود حجز إذا قررت السفر.

*** لا تفعل في الجو ما يمكن أن تفعله بشكل أفضل على الأرض:**

لقد اعتدت القيام بالقراءة ودراسة أوراق العمل في الطائرة أثناء السفرية. ولكنني اكتشفت بعد عدة تجارب أن في إمكاني أن أقوم بذلك بشكل أفضل على الأرض. ولذلك ألجأ للنوم والاسترخاء؛ حيث لا

عمل ولا مكالمات تزعجك، وبذلك أصل الأرض مرتاحاً ومستعداً للعمل.

التحكم في مناطق فارق التوقيت:

إنني لا أهتم كثيراً «لفتور الطيران» عند عبور مناطق التوقيت كما يفعل البعض من رجال الأعمال. فأنا أسافر لمسافة ٢٠٠,٠٠٠ ميل في العام فإذا أصابني قلق عبور مناطق التوقيت فلن أنجز شيئاً، ولن أستطع التحرك، ولكي أتكيف مع مناطق فارق التوقيت، فإنني أعمل على تطبيق القواعد الأربع التالية:

١ - النوم في الطائرة:

ربما لشيء يخصني، فأنا من النوع المحظوظ جداً في السفر؛ لأنني أستطيع النوم تحت أي ظروف. وكما قلت سابقاً إذا كانت هناك فرصة للنوم في الطائرة فلا تضيعها، وذلك أفضل من أن تترنح على الأرض من التعب والنعاس.

٢ - كيِّف نفسك مع منطقة التوقيت الجديدة:

كرجل أعمال، فأنا أعتقد أنه من الأهمية بمكان أن تكيّف نفسك مع التوقيت الزمني للطرف الآخر بأسرع ما يمكن. والحل في هذه الحالة هو مقاومة النعاس بشدة في اليوم الأول، خذ حماماً منعشاً ثم ابدأ يوم

عملك وكأن شيئاً لم يكن. وفي المساء يمكنك الذهاب إلى النوم مبكراً. وفي اليوم التالي، ستجد نفسك قد بدأت اليوم كالمعتاد في ظل منطقة التوقيت الجديدة.

٣ - تجاهل الوقت في السفريات القصيرة :

وهنا يمكنك عمل عكس ما فعلته في الفقرة (٢). مثلاً، إذا سافرت من نيويورك إلى طوكيو في رحلة ليوم واحد؛ ولأن الساعة ٢ سباحاً هي الساعة ١١ صباحاً في نيويورك، فما أفعله هو أن أبدأ يومي الساعة ٢ صباحاً في طوكيو (مثل النوم متأخر في نيويورك)؛ حيث أقوم بإجراء مكالمات دولية ودراسة بعض الأوراق قبل طلوع الشمس، فأنا أتجاهل توقيت طوكيو.

٤ - تناول وجبات خفيفة أو لا تتناول طعاماً قط :

كقاعدة عامة، لا تحاول تناول الطعام في سفرية متواصلة طوال الليل حتى الصباح؛ لأن ذلك معناه أنك تناولت طعام إفطارك في منتصف الليل. دع بطنك تحدد في أي منطقة توقيت أنت متى لامست رجلاك الأرض.

كيف تروض المطاعم ذات المقاييس المزدوجة ؟

هذه هي المطاعم التي تخير بين العملاء وتعتني (بالمفتوح) بالصفوة

على حساب البقية، فهي تلعب بكلمة «نحن» مقابل «هم». وما يصعد من الأزمة أن الصفوة لا تعتبرها مطاعم مزدوجة المقاييس، بينما تطالب البقية أن يعاملوا كبشر مثلهم مثل غيرهم.

وبصراحة لا شيء كثيراً يمكن فعله تجاه هذه المطاعم غير رفض التعامل معها. ولكن فيما يلي القليل من الاستراتيجيات يمكن أن تضعها في اعتبارك قبل أن تتحول تجربة غداءك إلى كابوس:

١ - فرّق بين الخدمات الرديئة والازدواجية:

إن الفارق بين الازدواجية وعدم الكفاءة ليس دقيقاً. فعدم الكفاءة يعني عدم وجود ماء بارد، عدم وجود صابون غسيل مناسب، بطء في الخدمة، وفاتورة غير صحيحة.

أما الازدواجية فهي خطيئة أكبر، وشيء غير عادي. إنها في الحقيقة أسلوب «اذهب إلى الجحيم»؛ حيث يتعين عليك الانتظار ساعة لتجد مكاناً على الرغم من حجزك (ولا أحد يقدم لك مبرراً)، كما أن نوع الخدمة وكأنها استعجال لك لكي تغادر المكان.

إن الخدمة الرديئة شيء أكثر شيوعاً من الازدواجية وأكثر قابلية للتصحيح إذا توفر لديك استعداد للمسامحة.

٢ - لا تَثُرْ أو تبقَ هادئاً وإنما استدع «الجرسون»:

إذا لم تكن سعيداً بالخدمة فلا تثر؛ لأن ثورتك ستدفع العاملين في

المكان إلى مضايقتك أكثر، حتى ولو نجحت في إخضاع الجرسون، فبذلك تكون قد فعلت نفس الشيء لضيوفك وجهازك الهضمي. فحاول أسلوباً مرناً، خذ الجرسون جانباً وبكل هدوء سجل احتجاجك على الخدمات. وإن كنت تعرف المسئول فقل له: إنني أحب مطعمك، ووجباته، وقد زكيته للعديد من أصدقائي، ولكن يبدو أن الأمور تسير نحو الأسوأ وعليك الانتباه لذلك». أعتقد أن أي مؤسسة تستحق الزيارة مرة أخرى سوف تنصت إليك.

٣ - تصرّف كرجل أعمال :

يجب على الناس معاملة أوضاع المطاعم مثلما يفعلون في المفاوضات مع العملاء في أعمالهم التجارية. ولكن الناس يتقمصون شخصية مختلفة عندما يدخلون هذه الأماكن. يجب معاملة الجرسون وكأنه مدير مما يجعل اهتمامه بك واضحاً جداً.

٤ - كيف يعالجون الشكاوى ؟

إن المعيار الهام الذي يمكن أن تحكم به على مطعم (أو أي مؤسسة) ليس وجود ما تحتج عليه فيها، وإنما كيف يستجيبون للشكاوى. وأعتقد أن لكل مؤسسة موظفاً ما لا يعمل بطاقته القصوى. فكيف يتعاملون مع هذه المعلومات؟ هل سيكونون في موقع دفاع أم استعداد لراحة العميل وهو الأكثر أهمية من المعلومات نفسها؟

٥ - لا تضايق نفسك :

لا أحد يحب الانتظار، ولكن إذا ظهرت في مطعم عام أثناء أوقات الذروة فلا تلومن إلا نفسك. ففي الأماكن التي لا حجوزات فيها فلا ضير من تناول وجبتك مبكراً خاصة إذا كنت تعلم أنه بعد نصف ساعة لن تجد مكاناً تجلس فيه.

٦ - لا تقف في صف خارج مطعم :

فهي تعني أنك على استعداد لقبول معاملة مزدوجة حتى قبل أن تصل إلى الداخل.

٧ - كوّن صداقات مع الإدارة :

يمكنك التعامل مع أي مطعم سواء أكان عادياً أم مزدحماً، إذا كنت تعرف الإدارة جيداً. وهذا الأمر يتطلب رعاية منتظمة وحوافز.

اكتشاف القوة في غداء العمل :

لقد تحدث مرة ويليام هوايت مؤلف كتاب «رجل المؤسسة» لمجلة نيويورك تايمز حول ما أطلق عليه «الوداع الطويل»؛ وذلك بعد مراقبة دامت سنين لكبار رجال الأعمال والتنفيذيين، وهم يتريثون في المغادرة، ويقضون وقتاً طويلاً خارج المطاعم بعد تناول الوجبات. وقال: «هناك شيء ما يبقيهم، لهذا لا يقولون وداعاً، شيء لم يجد

حلاً بعد، أعتقد أن معظم الصفقات تتم في هذه الوقفات الجانبية بعد الوجبات».

فإذا كان هوايت على حق، فإنني أعتقد أن العديد من رجال الأعمال لا يدركون مغزى وجبات العمل هذه. إنهم يضعون القوة خارج نطاق ما يسمى بقوة غداء العمل. فالأعمال تتم في المطاعم ليس فقط حباً في الطعام؛ ولكن لأن المناخ ملائم، ويخلق جواً من الألفة وأحياناً يكون ملهماً، ويجعل الناس أكثر قابلية للأفكار الإيجابية.

ـ لا تنتظر حتى النهاية :

إن الانتظار لتوضيح وجهة نظرك في التحركات الجانبية بعد الوجبات بالنسبة لي، مجرد هزيمة ذاتية على الأقل لثلاثة أسباب :

أولاً : لم تعد في جو الاسترخاء الذي كان متوفراً داخل المطعم.

ثانياً : الشخص الذي تحاول إقناعه، من المحتمل أن يكون يفكر في اللقاء التالي.

ثالثاً : الاتفاقيات التي تعقد عند التصافح بالأيدي في عجلة الوداع هي مثل قولك : «دعنا نتناول وجبة».

وانطلاقاً من خبرتي، نجد أن الناس يدخلون في العمل في الفترة بين الانتهاء من الغداء وتناول القهوة، أي الفترة التي يغادرك فيها الجرسونات لانتهاء خدماتهم لكم.

وبصرف النظر عما تنوي عمله خلال اجتماع في مطعم، فهنالك شيئان يجب عملهما قبل أن تجلس وذلك لضمان ملائم المناخ للعمل.

أولاً: ما لم تقض الظروف عكس ذلك، تجنب اجتماعات المطاعم مع أكثر من شخص واحد. فالديناميكية النفسية تتعقد أكثر وتتفاوت مع وجود أي شخص إضافي، وبالتالي يصعب عليك أن تفسر أو تسيطر على الوضع.

ثانياً: في المدن الكبيرة بالذات لا تعمل حجزاً في مطعم لأقل من ثلاثة أشخاص (حتى ولو كنتما اثنين)؛ لأن هذا وحده هو الذي سيخرجكم من الحجز لكم فيما يسمى بصف الساردين في المطاعم.

دعوة الأصدقاء والعملاء:

نظراً لأن حياتي المهنية تتطلب مناقشة الآخرين، لهذا لدي على الدوام اجتماعات إفطار، غداء أو عشاء.

وكقاعدة عامة، فأنا أتناول الوجبات مع الأصدقاء والعملاء كنوع من المتعة وليس بحثا عن أرباح. ولكن لو كنت ماهراً بحيث تجعل هذه المناسبات سعيدة لكَ وللآخرين. فإن الأرباح ستعقبها. ضع في ذهنك على الدوام أن الترفيه من جوانب عديدة مثله مثل العزف على الجيتار، من السهل العزف عليه ولكن يصعب أن تجيده.

وفيما يلي بعض الدروس التي تعلمتها بمرور السنين حول الاهتمام بدعوة الأصدقاء والعملاء :

١ - انعم بفائدة أنك المضيف :

هنالك شيء يجدر ذكره في كونك المضيفَ لا الضيف . فبالإضافة إلى امتياز دفع الفاتورة من ناحيتك ، فأنت الذي يقرر من سيحضر ، والأكثر أهمية وأين تكون الدعوة ، فلا تتخلَّ عن هذه القرارات لضيوفك أو سكرتيرك ، فسوف تفقد أي فوائد منظورة لكونك المضيف .

٢ - اعرف من يقدم لك خدمة أفضل :

لو كان الخيار بيدي فأنا أفضّل الأماكن الهادئة بدلاً من الضوضاء ، والمحصورة بدلاً من المزدحمة ، السريعة الاستجابة بدلاً من البطيئة .

ومع ذلك هنالك العديد من المطاعم المغرية التي يمكن أن تكون أي شيء ما عدا أن تكون هادئة ، محصورة وسريعة الاستجابة ، وهذه وفرها لأصدقائك الحميمين لا لشخصيات تتوقع أن تبحث معها شؤون العمل .

٣ - للسيطرة على الوضع . . حاول نظام «تنظيم الحفلات الخاصة» :

إن أفضل طريقة لضمان وجود طاولة مناسبة وأقل قدر من الإزعاج

هو أن تكون الوجبة على غرار نظام متعهدي الحفلات الخاصة. ففي إمكانك حجز غرفة في المطاعم التي تعنى بجلسات العمل بحيث يمكنك السيطرة علي كل شيء من نوعية الطعام إلى توقيته إلى تخصيص الخدمة للمناسبة. ويمكن أن يتم ذلك حتى في مكتبك؛ حيث تضع الطرف الآخر في مناخ عملك.

٤ - كن شخصاً لا يمكن التنبؤ بما يفعل:

إن القليل من عدم التنبؤ باختيارك لمكان اللقاء فقد تقطع مشواراً طويلاً في ضمان نجاحك فيما تنوي عمله.

البعض يختار المكان بلا مبالاة، وليس بخيال خصب، فهم يختارون المطاعم الآمنة والمألوفة (وهي مألوفة للضيوف كذلك). في المرة القادمة ادعُهم لأماكن:

(أ) لم يسمعوا بها.

(ب) لا يستطيعون الذهاب إليها على حسابهم.

(جـ) أو لن يرتبطوا بك. فإذا كان المطعم في مستواك (ومستواهم) فسوف يترك انطباعاً في نفوسهم.

ومن ثم، فحاول إن أمكن ضم بعض الشخصيات غير المتوقعة إلى

المجموعة. وهذا ما يجعل الدعوة أكثر رفاهية ومتعة. مثال ذلك، إننا في عملنا المتصل بالرياضة كنا ندعو اثنين من التنفيذيين وأحد الأبطال الرياضيين المشهورين!

٥ - تناول الفاتورة بسرعة وبطريقة لبقة :

كن سريعاً في تناول فاتورة الحساب بغض النظر عمن حول الطاولة. ففي ذهني، أنه كلما كنت ثرياً، كلما أحسست بواجب تسديد الفاتورة، ليس ليرد شخص ما من الجالسين الجميل؛ وإنما لأنها لفتة بارعة غير متوقعة إلى حد بعيد.

فكلما تصعد في عالم التجارة، تذكر أنه عند مستوى معين سوف تلتقي بشخصيات لم يتعودوا أبداً أن يسدد لهم شخص ما فواتير وجباتهم. فهم أثرياء جداً؛ حيث أن دفع مبلغ ٣٠٠ دولار لوجبة غداء بالنسبة إليهم، مثل شراء دبابيس ورق. فلابد من عمل ذلك بلباقة حتى لا يتصارع الناس لاحقاً حول من يسدد الحساب. يمكنك إخطار المسئول بأنك المسئول عن تسديد الفاتورة أو أن تتحرك في مرحلة ما قبل وصول الفاتورة وتسأل عنها بهدوء وتسددها. ولن يتأذى أحد من شهامتك.

٦ - لا تناقش أمور العمل أبداً :

إن أهم جزء في الترفيه عن الأصدقاء والعملاء المستقبلين هو أنه

تكشف لهم عن كيفية تعاملك مع نفسك مهنياً دون أن يتطلب منك ذلك بيع أي شيء لهم. فقد مارست ذلك قبل سنوات مع رياضيين مشهورين (زوج وزوجة). فكلما وصلت إلى لندن كنت ادعوهما للعشاء، وأحياناً كنت أدعو رجل أعمال أعرف أنه سيخرج بشيء من الاجتماع بهما.

ولكنني لم أناقش معهما أي شيء يخص العمل باستثناء، ربما الدفاع عن جهلي بنشاطهما التجاري، ولكن بعد فترة حدث ما كنت أتوقعه. فقد بدا لهما الآن كيف أتعامل معهما بتماسك شديد مما أوحى لهما بأنني أُعالج شؤون عملي بنفس الطريقة، وكانت دهشتهما كبيرة في أنني لم أُمارس معهما أي ضغط مما انتهى بهما إلى علاقة عمل مشتركة.

٧ - الخاتمة السعيدة :

إذا نفذت ما ورد سابقاً بشكل كامل، فسوف تكون النتيجة النهائية ضيوفك قول «ما أجملها من ليلة». ولا تستغرب إذا اعتقدوا أنك شخص استثنائي.

*** *** ***

الباب الثامن

ممارسة العمل التجاري

اختبار رجل الأعمال :

في السنوات الأخيرة بلغ سحر رجل الأعمال ذروته في أعين الجمهور، وكتب الكثير عنه في الصحف والمجلات. ولا يزال دافع العمل التجاري أكثر صلاحية من ذي قبل، خاصة في اقتصاد ذي شهية ضخمة لخدمات وتقنيات جديدة.

وسوف يبدأ مئات الآلاف من الناس في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها أعمالاً تجارية جديدة. بعضهم بدأ بخطط تجارية رائعة وإنجازات تجارية هامة تقف خلفهم، وهي الآن معرضة للفشل.

وآخرون، بدون إنجازات سابقة يتحدثون عنها ولكنهم متفائلون بأنهم سينجحون. ما يفرق بين الكاسبين والخاسرين هو كيف سيجاوبون على بعض الأسئلة الصعبة قبل أن يفكروا أبداً في التخطيط لعمل تجاري.

وفيما يلي أسئلة موجهة للذين يعتقدون أن لديهم رغبة في عمل تجاري خاص بهم.

هل أنت مغامر أم حذر في الرهان ؟

إنه لشيء من الرومانسية أن تندفع برأسك لتدخل في عمل تجاري جديد، مع أن بعض الناس يحتاجون لهزة عنيفة لكي يتحركوا في اتجاه ما. ومع ذلك، فأنا قلق على الذين يتخلون عن وظائفهم ويخاطرون بمدخرات حياتهم في مغامرة جديدة اعتقاداً منهم أن حدوث فشل غير متوقع سوف يجعل النجاح إلى حد ما، أمراً يمكن تحقيقه.

فإذا كان في الإمكان، فحاول بناء إطار مريح لنفسك في البداية، ثم حاول تقويم نسبة العائد من المخاطرة، وابحث عن سبل لتقليل هذه المخاطر، ولا يعني هذا بالضرورة تقليل العائد.

فعندما بدأت عملي التجاري قبل ٢٥ عاماً، كان لدي إطار كقانوني أن أعمل مع شركة استشارات قانونية تسمح لي بالعمل إلى جانبها؛ بحيث أضع قدمي في الماء دون أن أغطس أو أسبح. وفي نفس الوقت، يمكنني الذهاب إلى العمق أكثر مع تحسن الوضع. وهذا النوع من المخاطر البسيطة هو أمر لا مفر منه لاختبار فكرة ما.

ما هي فكرتك عن الإنجازات بالحد الأقصى؟

لقد كلفني الأمر عدة سنوات للتحقق من أن هناك أشخاصاً من شركتنا لا يرغبون في تكريس كامل وقتهم لتحقيق حد أقصى من

الإنجازات، إنهم يقاسمونني فلسفتي التجارية ولكن ليس أهدافي الشخصية. لقد كانت عقليتي التجارية دائماً:

(١) أستخدام وقتي بالحد الأقصى.
(٢) تحقيق أكبر حجم من الإنجازات ما أمكن.
(٣) كسب أكبر حجم من الأرباح ما أمكن.
(٤) أن أكون مبدعاً.
(٥) إشباع غروري الذاتي بأن أرى مشاريع معينة قد أثمرت.

ولكنني لا أتوقع أن يقلدني كل إنسان. العديد من الناس في العالم يرغبون فعلاً في وظيفة فقط، يؤدون واجباتها ويحصلون على الراتب وعلى التقدير، ويصبح لديهم وقت كاف للأعمال التطوعية، وهذا شيء لا بأس به. ففي أي مؤسسة هناك مساحة للنوعين على السواء، ولكن ليس في القمة.

هل يمكنك تقديم خدمات أفضل لشخص آخر ؟

يمكن تحقيق أقصى الإنجازات بالعمل للغير. وينطبق ذلك على أي نوع من أنواع العمل. فإذا كانت لديك فكرة نيرة في الطب أو تصور ضريبي جديد، فأنت في وضع أفضل لو كنت تعمل تحت مظلة مستشفى أو مكتب استشارات قانونية، بدلاً من تعليق لوحتك الخاصة.

ما هو تصورك للسيولة النقدية :

يحرص كل عمل تجاري على إعداد توقعات دقيقة حول الدخل والمصروف، ولكن يخطئ كل إنسان في ذلك تقريباً. وذلك لسبب واحد هو أن الناس كثيراً ما يتجاهلون طول المدة التي يستغرقها جمع المال. فإن تخليك عن وظيفتك لأنك أقنعت شخصاً ما يملك ١٠٠,٠٠٠ دولار للدخول معك في شراكة، لا يعني أنك بدأت اليوم الأول من المغامرة الجديدة مع ١٠٠,٠٠٠ دولا في أحد المصارف.

الأكثر احتمالاً هو أن يدفع لك على أقساط ربع سنوية. وما لم تحشد عملاء آخرين أو تخفض عدد موظفيك إلى الصفر، فإن انتظارك للدفعة الأولى من المدفوعات، يمكن أن يبدو بلا نهاية.

هل لديك عمل تجاري أم مجرد صفقة ؟

لقد حدثني مرة شخص واسع الاطلاع قائلاً: «من عمل تجاري واحد يمكنك تحقيق عشر صفقات، ولكن عشر صفقات لا تؤسس عملاً تجارياً». وهناك عدد كبير من فرص «الطلقة الواحدة» التي يمكن أن تكوّن لك ثروة في فترة قصيرة. ولكن عندما تنتهي صفقة الطلقة الواحدة، فأين العمل التجاري الأساسي الذي يبقي على تدفق السيولة النقدية ورواتب العاملين؟

هل ترغب في أن تكون بطلاً أم كاسباً ؟

لقد أظهرت دراسة نشرت أخيراً أن نسبة ٧٥٪ من عدد ٤١٠,٠٠٠ مليونير في الولايات المتحدة الأمريكية هم ممن تجاوزوا سن الخمسين. وقد كونوا هذه الثروة من خلال جهد استمر ٧ أيام في الأسبوع مدة ٢٠ أو ٣٠ سنة في عمل رتيب وممل نسبياً. وهذا دليل على أنه مقابل كل «بطل»، والذي بدأ عمله في شركة طيران أو حاسب آلي أو شيكولاته، هنالك الآلاف من «الكاسبين» من الذين يعملون بشكل جيد في أركان وزوايا مظلمة تتجاهلها وسائل الإعلام.

هل المـــال مهم ؟

نعم؛ حيث يدخل العديد من الناس في العمل لكسب مال كاف؛ ليعيشوا في وضع مريح هم وأسرهم.

ففي سنوات الكساد، يبدو ذلك مقنعاً لهم ويخدعون أنفسهم بالدخول في التفكير في كيف أنهم يضعون الأساس والاستثمار للمستقبل، والعمل لتأسيس شركة، وبالتالي فإن تحقيق الحد الأقصى من الأرباح ليس مهماً. بالتأكيد، الأرباح مهمة لأنهم يحتاجونها للتحول إلى الأضواء، لتسديد سلفيات المصارف، لتوسيع التجارة، والاحتفاظ بموظفيهم. فرجل الأعمال لا يدخل في العمل التجاري فقط لموازنة أهدافه النهائية.

الواقعية في خطط العمل :

عندما تحاول رصد رأسمال لبدء مغامرة تجارية، فسوف تواجه العديد من النصائح المتضاربة حول إعداد خطط لعملك .

إن أول شيء يتعين عليك إدراكه هو أن خطط العمل تعد أساساً لزيادة الإيرادات. فلا تعتمد عليها في التنبوء بالمستقبل أو لإدارة شركتك بمجرد أن تحوز على المال .

والشيء الطبيعي أن تقوم بإعداد خططك لإقناع الذين يدعمونك، وليس أسرتك أو جيرانك أو حتى نفسك. وعلى افتراض أن لديك فكرة جيدة عن منتج أو خدمة تلبي حاجة أكيدة، فإن الخطأ الفادح في كل خطط تجارية، هو انعدام الواقعية . فعلى سبيل المثال :

١ - الثقة الزائدة في الافتراضات :

عندما أرغب في الاطلاع على خطة حيث ينص التنفيذيون لدينا كتابة أنه لا فكرة لديهم كم عدد «الوزات» التي سوف يبيعونها في السنة الأولى أو السنة الثانية، سأعرف بأنهم واقعيون .

٢ - غياب غير واقعي للخوف :

إنني معجب بالذين لديهم شجاعة كافية لبدء أعمالهم التجارية الخاصة، ولكنني لا أمزج بين الشجاعة وانعدام الخوف، فالخوف من

الفشل على سبيل المثال شيء صحي، ولابد من ذكره في الخطة. فالمغامرون من الرأسماليين يعرفون أنه أفضل دافع خلال سنوات الكساد.

٣ - رؤية غير واقعية للتنافس :

لا تستخدم خطة عملك لتتأمل بكامل الرضا نقاط ضعفك في المنافسة. لابد من إعطاء منافسيك الرصيد الذي يستحقونه. على الأقل فقد دخلوا في العمل التجاري متقدمين عليك. فإذا فسرت تفسيراً خاطئاً أو تجاهلت حقائق التنافس، فإن المستثمر المحتمل قد يتساءل بشكل منطقي عن الشيء الآخر الذي تتجاهله.

٤ - ثقة غير واقعية في المال :

الأفكار (وليس المال) هي التي تحل المشكلات. والمال يعزز الحلول فقط. إنني أشعر بالقلق عندما يضع رجل أعمال استراتيجية لإيجاد عملاء يدفعون ٤٠٠,٠٠٠ دولار للإعلانات فقط. فليس هناك سيولة نقدية كافية في العالم يمكن طرحها على نوعية المشكلات التي سوف تواجهها مثل هذه البداية.

٥ - لا تقع في حب الخطة :

خطط العمل، خاصة الطويلة، تتمخض عن أخريات وتنزع إلى

أن تكون مرجعية ذاتية واكتفاء ذاتي. فكل صفحة تشير إلى أرقام الصفحات السابقة، وكأنما هي منقوشة على رخام بدل أن تكون مسودة على الورق. فالرأسماليون المغامرون يعرفون فوراً إلى أين تتجه الخطة، إذا حددت موقع مجموعة أوراق لعبك في الصفحة الأولى. (إنها تتجه إلى سلة مهملاتهم).

ما هو القاسم المشترك بين رجال الأعمال الناجحين ؟

عندما أتحدث إلى رجال الأعمال حول مهنتهم، كثيراً ما أسمع روايتين: إحداهما مجرد كذبة والأخرى خداع للذات.

فالكذبة تعبير آخر لقولهم: إذا كنت أعرف أنني سأبذل كل هذا الجهد، ما كنت بدأت هذا العمل من الأساس». والسبب في أنها كذبة هو أن رجال الأعمال الناجحين يعرفون جيداً أن الأمر يحتاج لمجهود جبار، ولكنهم يغامرون مع ذلك.

أما الرواية الثانية والتي تناقض الأولى فهي تقول: «إنني لو كنت أعرف إلى أي حد هذا العمل ممتع، لكنت بدأت مبكراً جداً» وهذا نوع من خداع الذات من وجهة نظري؛ لأنها تفترض أن رجل الأعمال هو المبادر بدلاً من أن يكون المستفيد من حسن التوقيت. فمعظم رجال الأعمال الناجحون الذين أعرفهم، قد بدؤوا مغامرتهم عندما كان السوق جاهزاً لهم وهم جاهزون له وليست موضوعاً لحظة مبكرة أو

متأخرة. فقد يسمونها «بصيرة» ولكنها في اعتقادي مجرد حظ (ويستحقونه).

إنني أعتقد أن من حق رجال الأعمال أن يكونوا واثقين من أنفسهم ولكن ألا يكون رضا عن الذات أبداً. ويجب ألا تعتقد أنك شخص استثنائي وألا تضيع وقتك تسأل الناس عما إذا كنت كذلك.

فعلى الرغم من أن استنباط فكرة عظيمة شيء هام وحيوي لنجاح أي عمل تجاري، فإن حسن التنفيذ حيوي كذلك. ومع ذلك يعتقد كثيرون أن الخروج بفكرة جيدة في العمل التجاري هي النهاية وليس بداية للعملية التجارية. إنهم يتقاسمون أفكارهم مع زوجاتهم أو أصدقائهم، ويستمتعون بالإطراء الذي يلقونه لكونهم أذكياء جداً وبعدها لاشيء. وهؤلاء هم نفس الناس الذين يحتاجون دائماً لمزيد من وجهات النظر، والذين لا يكون أي حجم من التمويل الابتدائي بالنسبة لهم شيئاً كافياً، وأعتقد أن ما أود قوله لهم هو: «لماذا لا تتحركون نحو تنفيذ ذلك بدلاً من التحدث معي؟!».

متى يحق للرئيس أن يتدخل أو لا يتدخل؟

إن معظم الإيرادات في العمل التجاري هي نتاج العلاقة بين المستثمر وكبار التنفيذيين في شركات أخرى. وهذا شيء منطقي في السنوات الأولى من بدايات العمل حيث المستثمر عادة هو أفضل

مندوب مبيعات، ولكن مع توسع الشركة، فقد تصبح علاقة رئيس الشركة مع التنفيذيين لديه مجرد مباركة لعملهم، خاصة إذا كانت ستدفع المرؤوسين إلى الاعتقاد بأن رئيسهم يمكنه التغلب على سلسلة القيادات التي تسيطر على عميل ما كلما حدثت مشكلة.

وعلى الرغم من أنه لشيء مغر بالنسبة لأي كبير تنفيذيين أن يمتطي حصاناً أبيض عندما تواجه قواته مقاومة، إلا أنني أعتقد أن من الحكمة أن يبتعد كبير التنفيذيين عن هذا السلوك.

ففي حين أن في إمكانك كسب المعركة، إلا أنك سوف تخسر الحرب، لسبب واحد، هو أنه لا توجد ضمانة أن يكون في إمكانك إقناع كبير التنفيذيين في شركة أخرى بالمضي قدماً بشيء غير مقنع حتى بالنسبة لمرؤوسيه الذين هم دونه.

ثانياً، إن محاولة حمل كبير التنفيذيين على إصدار مرسوم لمرؤوسيه، كثيراً ما يعطي نتائج غير تلك المرجوه. فالطبيعة البشرية تقول: إن المرؤوسين سيتحولون إلى خانة الدفاع ويبدؤون في التركيز على كافة الوسائل التي قد تخذلهم بها، بدلاً من التي تساعدهم على النجاح.

*** اللعب على شكوكهم:**

وهذا لا يعني أنه ليست هناك فوائد يمكن أن يجنيها كبير تنفيذيين

من معرفته بكبير تنفيذيين في شركة أخرى، ففي العديد من المؤسسات، نجد أن بعضاً من أكثر صفقاتنا نجاحاً قد ظهرت للوجود عندما كانت علاقتي مع كبار التنفيذيين هي الورقة الرابحة التي ما كان لنا أن نلعبها. ففي كل مستوى من مستويات تسلسل القيادة يعرف الناس أنني أعرف كبير التنفيذيين. ويعرفون أيضاً أني لا أستغل هذه الصلة، أو أنهم غير متأكدين.

واللعب على هذه الشكوك وإحداث شروخ في تسلسل القيادة في شركة ما، قد يعطيك ميزة مشروعة في الغالب في أي صفقة مبيعات. على سبيل المثال، فقد تلقي بكلمة مثل: «لقد تناولت طعام الغداء مع رئيسكم أول أمس» مما يعني أنك في حوار مع رئيسهم، والفرص التي توفرها هذه العبارة هي أنهم لن يسيئوا إلى أنفسهم بالسؤال «ماذا قال؟»؛ لأن ذلك يدل على أنهم بعيدون عنه كما تعتقد. وبالتالي، لن يتابعوا مجرد خبر شخصي ليتأكدوا من صحته. ومع ذلك، عادة ما يحاولون استيعابك في صفهم على اعتبار أنك تملك أذناً صاغية لك، هي أذن رئيسهم، وحسب أدائهم قد تتكلم عنهم إما بشكل جيد أو سيء.

*** تأسيس علاقة تدريجية مع سلسلة القيادة في الشركات الأخرى :**

هذه الآلية البارعة ليست متوفرة في كل حالة مبيعات، ولكن عندما تكون موجودة، فقد تكون أمراً حيوياً، ويجب ألا تسيء استخدامها.

ولمجرد أن يكون لديك يد في سلسلة قيادتهم، لا يعني بالضرورة أن تلهب ظهورهم بها.

إن المفتاح للتعامل مع أي سلسلة قيادة هو أن تبدأ من القاعدة وتتدرج تصاعدياً وليس التحرك هنا وهناك انتقائياً. فإذا تمكنت من الحصول على حماسة المرؤوسين لمحاسن عرضك فسوف يبيعونه لرئيسهم لأجلك.

تمديد الخطوط: توسيع شركتك «الجديدة والمطورة»:

هنالك طريقتان لتوسيع أعمالك التجارية:

١ - إنتاج صنف أو خدمة جديدة.

٢ - تحسين منتج أو خدمة موجودة.

إن إنتاج شيء جديد يعتبر مخاطرة ومكلفاً، ولكن قد يكون العائد بعبعاً مزعجاً، خاصة إذا أنتجت صنفاً أو خدمة مميزة وبدون منافس (على الأقل لسنة أو سنتين).

المسار الثاني، إن تحسين ما هو قائم هو شيء مغاير لما يسميه رجال التسويق «تمديد الخطوط»، آخذين اسم صنف موجود واستخداهه لصنف جديد، وكبار المسوقين الماهرون يجيدون هذه اللعبة. مثال: صابون تايد ثم سائل تايد.

الشيء المهم بالنسبة لي بشأن نظرية تمديد الخطوط هي أنها قد تكون نموذجاً جيداً لتوسيع خدمة تجارية

• التوسع بالانتشار :

في جانب منه، كان توسع كامل الشركة عبارة عن سلسلة من تمديد الخطوط. لقد كنا ندير أعمال أبطال الجولف لعدة سنوات وعندما تأكدنا من خبراتنا في هذا الحقل، قمنا بتمديد خطوطنا إلى رياضيين في ميادين أخرى مثل التنس والتزحلق على الجليد، سباق الدراجات والسيارات وبعدها سباقات: جمباز، كرة السلة، كرة القدم، وحتى الموسيقى الكلاسيكية.

إننا نقوم بتنفيذ أشياء معينة بشكل جيد ولا نعتذر عن كافة الأشياء التي لا نستطيع القيام بها. وكوننا نعرف الكثير عن الجولف أو التنس لا يعني بالضرورة أن نكون منتجين لأندية جولف أو ميادين تنس. توضيح: يقوم المسوقون عادة بإنتاج منتجات ويوسمونها على أساس أنها «جديدة ومطورة».

ففي أي خدمة تجارية، في إمكانك توسيع شركة «جديدة» أو أخرى «مطورة» ولكن هل يمكنك عمل الاثنين معاً؟ وبالنظر إلى مخاطر وتكاليف البدء من الصفر، فإنني أؤثر أو اختار تحسين ما هو موجود لدي.

اكتساب عمل تجاري يساعدك على التوسع :

إن معظم التوسع الذي حدث في شركتنا، قد تم داخلياً فقد انطلق توسعنا من البدهية التالية: إننا نتمسك بما نجيده، ولكن نطبقه على مجالات لم يضع لها أي إنسان آخر اعتباراً من قبل. وهذا هو السبب. على سبيل المثال، إننا نقدم الآن نفس خدمات الإدارة المالية للتنفيذيين التي نؤمنها لنجومنا الرياضيين. ولكننا في السنوات الأخيرة، قمنا بتحديد مجالات معينة، مثال: النشر، الموسيقى الكلاسيكية، الفرق الرياضية، التي تتناسب مع خبراتنا المؤكدة والمجربة. كما اكتشفنا أيضاً أنه أحياناً قد يكون الأسرع والأقل تكلفة أن تدخل هذه المجالات عن طريق الاكتساب.

والحيلة بالتأكيد، اكتساب العمل التجاري للأسباب الصحيحة، ليس لأنك ترغب في أن تكون كبيراً أو لا يمكنك مقاومة «المساومة» أو لمصادفة أن تكون سابحاً في المال. وفيما يلي بعض النقط التي ينبغي وضعها في ذهنك:

١ - لا تندفع كثيراً وراء المعجزات :

بعض المكتسبات تعطيك تدفقات نقدية سريعة، وأخرى تأخذ وقتاً طويلاً لتجعل حضورها محسوساً على المستوى القاعدي. فقد تشتري شركة لتحدث قفزة تقنية على منافسيك، أو إدخال نظريات جديدة

لموظفيك، أو حتى لتحول بين منافسيك والاكتساب. وإن أياً من هذه الأسباب لن يترجم إلى أرباح على المدى القصير. وحتى بعد مرور عدة سنوات على عقد صفقة ما، فسوف تحتاج إلى صبر وانضباط لتتذكر لماذا أتممت تلك الصفقة في المقام الأول؟

٢ - ابحث عمن يعملون الاثنين معاً :

عملية الاكتساب محكومة بالفشل ما لم يسهم الطرفان معاً بشيء في الصفقة، ويجب أن يكون الدور طبيعياً. فعندما قررنا قبل سنوات تمثيل الموسيقيين الكلاسيكيين، كانت لدينا أسباب قوية لعمل ذلك كما ذكرنا سابقاً، وكل ما نفتقر إليه كان يتمثل في معرفة من هو عازف الكمان الجيد ومن هو السيء. ولهذا وجدنا شركة صغيرة، طموحة وحسنة السمعة، فعرضنا عليهم مهارتنا الدولية وقدراتنا المالية والتطويرية، وقدموا لنا عملاءهم وخبراتهم.

٣ - إذا «اشتريت» مواهب إدارية فلا تدعها تغادرك :

في العديد من الصفقات، تعتبر المواهب الإدارية التي تأتي مع الشركة المكتسبة قابلة للاستهلاك. وقد ترى ذلك كثيراً في عمليات اندماج الشركات الصناعية الكبرى؛ حيث في خلال عام واحد، تختفي الكفاءات الإدارية المكتسبة وتتحرك الشركة الكاسبة بفريقها نفسه.

أما في تجارة الخدمات مثلنا، فإننا نكسب مواهب لا مصانع أو احتياطيات نفطية.

تأكد أولاً أنك تدرك ما إذا كنت تدفع مقابل المواهب الإدارية أم المصانع التي يديرونها. فإذا كانت لديك رغبة أكيدة في بقاء الكفاءات الإدارية معك، حاول أن تجعلهم يحسون بالارتياح إليك. واعمل على دمجهم في هيكل شركتك ولا تجعلهم يحسون أنهم مثل فريق زائر.

كن واضحاً وصريحاً مع موظفيك:

إن من أفضل الاستثمارات التي ينفذها مستثمر في الوقت والطاقات بالنسبة لتوسيع نشاط شركة هو إصدار تقرير «أوضاع الشركة» لكافة العاملين.

ومن الواضح، إنها وسيلة عظيمة لإشعار العاملين بالوضع الراهن للشركة واتجاهاتها المستقبلية، فإنك بذلك تغرس قيمك في إذهان موظفيك. هذا بالإضافة إلى كسب ثقتهم بمشاركتهم في المعلومات السرية للعمل، إنهم سيكونون صريحين معك مادمت صريحاً معهم. والتقرير مثل خريطة طريق بالنسبة لمنتهى طموحات الرئيس وحدود إمكاناته.

وفيما يلي بعض الاعتبارات العملية لكتابة تقرير «أوضاع الشركة»:

أولاً: ضع أفكارك كتابة (لا مشافهة)، وتأكد من حصول كل موظف على نسخة منها، ولن تحقق أفكارك نصف الانطباع إذا احتفظت بها لكلمة توجهها لمناسبة عيد الميلاد مثلاً.

ثانياً: قل الحقيقة كاملة، فهذا ليس تقريراً سنوياً مفبركاً أُعدَّ لحملة الأسهم؛ حيث تظهر الإيجابي وتخفي الباقي في الهوامش.

ثالثاً: لا تستخدم التقرير لممارسة سلطاتك أو تسوية الخلافات الداخلية، فالفكرة في النهاية إثارة انتباه لا إثارة عداء موظفيك.

رابعاً: اصرف النظر عن الفكرة إذا أصبحت مزعجة أو غير عملية، فقد تجد أنها مضيعة للوقت أو أن تكون شركتك قد توسعت إلى الحد الذي يصعب معه التأكد بالتحديد من الذي يطلع على هذه المعلومات السرية.

خامساً: يؤكد أهمية الثقة.

أربعة أسباب . . لماذا لا يكون عملك مثل عملي؟

إن صورة شركة مثل آي إم جي، التي تمثل الرياضيين، وترعى المناسبات الرياضية، وإعداد البرامج التلفزيونية لشيء فريد، ومن الصعب نسخ صورة منها اليوم.

بدورنا، فقد انطلقنا قبل ٢٥ عاماً مضت مع بعض المعاقين الذين

فرضناهم على أنفسنا ونجحنا، ولكن قد لا تنجح الفكرة مع كل شركة، على سبيل المثال:

١ - التوسع البطيء أو لا توسع:

كنت أُصر دائماً على التوسع البطيء أو لا توسع أبداً، فنحن لسنا شركة مملوكة للدولة، وليس علينا كسر أعناقنا لنظهر مكاسب منتظمة تزيد من فترة ربحية إلى أخرى، وليس لدينا محللون أمنيون نسترضيهم وسببي الأساسي، مع ذلك، جوهري أكثر، فنحن قطاع تجاري يقدم خدمات شخصية لا نختلف عن عيادات أطباء الأسنان ومكاتب الاستشارات القانونية، فنحن نعتمد على الناس بدلاً من الآلات، ولابد من اختيار موظفينا وتدريبهم بعناية، فإذا انتقلنا من إدارة أعمال ١٠ عملاء إلى إدارة أعمال ١٠٠ عميل خلال عامين، فمن المستحيل كسب وتدريب موظفين لرعاية العملاء بالجودة والمهنية التي نرغب في تقديمها لهم.

إن المخاطرة الكبيرة في أي خدمات شخصية هي أنه عند بعض مراحل منحنى النمو، ينسى الناس كلمة «شخصي»، ويصابون بما يشبه داء السُّعَر في اللحظة التي يحققون فيها أقل نجاح، ظناً منهم أن مواهبهم غير محدودة، وتلك هي مغالطة الازدواجية.

٢ - لقد أصبحنا دوليين :

إن أجمل شيء فعلته في العمل التجاري، هو أنني نقلت نشاطي إلى المستوى الدولي، وأصبحت أقضي نصف زمني في الخارج، ونصف موظفينا هناك أيضاً. وبالنظر إلى الطبيعة العالمية للرياضة فأنا على ثقة من أن تلك النسبة سوف تزداد بدلاً من أن تضمر.

إن الذهاب إلى العالمية هو إحدى خاصيات ضرورة أن يتوسع العمل ولا يقل. ومع ذلك، ولدهشتي، لا يزال معظم التنفيذيين يعتقدون أن الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار داخل بلدك. هذا النوع من التفكير الضيق كثيراً ما يقود إلى أكثر الاستنتاجات غرابة.

قبل خمسة عشر عاماً مضت، كان أحد أصدقائي مهتماً بتوزيع عطور «بيرير» في أستراليا، وفعلاً قابلت الشركة المعنية في باريس نيابة عنه، وسألت مدير إدارة التسويق الدولي في الشركة: «ما هي فكرتكم عن السوق الأسترالي؟» فأجابني المسئول: «لقد قمنا بعمل صغير الحجم هناك، ولكني لم يسبق لي أن ذهبت إلى هناك».

ومن تعليقه هذا تبين لي أن أستراليا قد تكون سوقاً صغيرة؛ لأنه لم يكلف نفسه عناء السفر إلى هناك. ولكن روايته المثيرة للدهشة هذه هي نموذج للكيفية التي يرى بها العديد من الناس صورة السوق العالمية. فالبنسبة لهم السوق التي لم يروها من قبل هي سوق لا وجود لها

أصلاً، إنهم يعاملونه كحقيقة يجب قبولها لافرصة مطلوب استغلالها، فهل أبدأ بأن أعتبر هؤلاء الناس أن ما يمكن أن يكون معركة ضارية في بلدانهم، كثيراً ما كان مجرد رقصة زنجية (كما يقولون) في بلد آخر؟

٣ - إننا لا نسعى للدعاية حباً فيها:

بالتأكيد هنالك العديد من الشركات لديها منتجات وخدمات تحتاج للدعاية والإعلان، ولكننا لسنا واحدة منها. فوظيفتنا الوحيدة، هي تأمين خدمة جيدة على أساس النظرية التي تقول: إننا لو قمنا بذلك على خير وجه، فسوف تتحدث الإنجازات عن نفسها.

إنني أفقد صبري مع البعض في شركتنا الذين يلوحون دائماً في وجهي بمقالات كتبت في الصحف أو المجلات عن عملنا قائلين: «لابد من القيام بتحرك مضاد». كنت على الدوام أقول لهم: «المزيد من العمل الممتاز، هو أفضل رد».

٤ - خبراتنا ضيقة حسب تصميمها:

في شركتنا، نقوم بأداء عدد محدود من الأشياء بشكل جيد، إننا لا نعتذر عن كافة الأشياء التي لا يمكننا عملها أو نندفع إلى مجالات جديدة بسهولة لمجرد ملء فراغ حقيقي أم متخيل. في الأساس، نحن نمثل الرياضيين. والملفت للنظر أنه في كل عام هنالك المزيد من الرياضيين الذين يحتاجون لخدماتنا.

إنني كثيراً ما قلت للمساعدين لي في الشركة: إنه إذا وجدت نفسك تلعب في بستان تفاح كبير الحجم ولا يوجد أحد غيرك ولا يزال هناك الكثير من التفاح في الأشجار، فلا معنى لذهابك إلى بستان الخوخ، فإننا مازلنا نلعب في بستان التفاح في سعادة ونشاط.

*** *** ***

الخاتمــة

هل أتَّبِـع نصيحتي ؟

كقارئ قد تتساءل عما إذا كنت أنا حقيقة أعتقد وأُطبق كافة النصائح التي أكتبها؟

هل رجال الأعمال الأذكياء بالضرورة ناجحون ضمن كل الأوضاع؟

هل أنا أناضل دائماً سعياً وراء تلميحة أو إيماءة لكسب الحد الأقصى من كل شيء؟

هل ينبغي لي تحقيق أقصى الأرباح من كل علاقة؟

الإجابة: نعم ولا.

نعم؛ أؤمن بكل نصيحة أكتبها.

لا؛ لست دائماً أضعها موضع التنفيذ؛ لأنني في كثير من الأوقات لا أحتاج لذلك. فإن غالبية الصفقات والعلاقات في العمل عادلة، غير معقدة وعلى نحو مستقيم. إنك توفر فوائد لشخص ما، وبالمقابل يقدم لك شيئاً جميلاً. وهذا هو السيناريو التقليدي «كسبني أكسبك»، وأنا شديد الاعتقاد به.

إنني أشك كثيراً في أن عملاءنا وزبائننا سواء أكانوا أفراداً أو مؤسسات، كانوا سيبقون معنا طوال هذه السنين إذا لم يشعروا بأنهم يكسبون الكثير كما يأملون.

ولكنني لا أدع هذه الحقيقة تمنعني من أن أحاول إنجاز أقصى ما يمكننا إنجازه.

للأسف، ليست كل صفقة تمضي كما في الكتب، فمثلنا مثل غيرنا، تعاملنا مع أشخاص لا يحترمون تعهداتهم ولا يدفعون فواتيرهم في مواعيدها ولا يلتزمون بالجودة ويرسمون حدود كل شيء في المفاوضات ثم يتجاوزونها.

ففي هذه الحالات، اكتشفت أنه باعتباري رجل أعمال مثلاً، فإن معرفة كيفية قراءة الناس وتأسيس وعلاقات منفعة أو الدفاع عن مفكرتي الخاصة، ليس نوعاً من القسوة أو شيئاً لا إنساني.

بل هو ضروري بكل ما في الكلمة من معان.

THE NATIONAL BESTSELLER FIRST TIME IN PAPERBACK

SELLING MORE, MANAGING BETTER, AND GETTING THE JOB DONE IN THE '90s

WHAT THEY STILL DON'T TEACH YOU AT HARVARD BUSINESS SCHOOL

THE AUTHOR OF THE #1 *NEW YORK TIMES* BESTSELLER
HAT THEY DON'T TEACH YOU AT HARVARD BUSINESS SCHOOL



by: MARK H. McCORMACK